



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ SANDWICH
BARU**

BUSINESS PLAN FOR SANDWICH BAR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Zdeněk Vlach

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Zdeněk Vlach**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro založení sandwich baru

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření reálného podnikatelského plánu pro založení sandwich baru v Brně. Zamýšlený koncept bude reflektovat i možnost rozšíření značky do jiných měst a dostát potenciálu franchisingu ve zvoleném období. Celý projekt má splnit roli netradičnosti, aby mohl obstát v těžké konkurenci, kterou stravovací podniky v dnešní době vytváří. Parciálními cíli práce je vytvoření finančního plánu a tvorba strategie realizace navržených kroků.

Základní literární prameny:

HRUBOŠOVÁ, Marcela. Tahák na úspěšné podnikání: jak postavit prosperující a úspěšné podnikání. Vydání 1. České Budějovice: OSULE, 2015, 151 s. ISBN 978-80-905262-9-7.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

LUKEŠ, Martin a Martina JAKL. Podnikání v České republice. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 133 s. ISBN 978-80-245-1884-8.

MENDELSON, Martin a David ACHESON. Franchising: moderní forma prodeje. Vyd. 1. Přeložil Ladislav OSVALD. Praha: Management Press, 1994, 122 s. ISBN 80-85603-54-3.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 157 s. ISBN 80-7261-075-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro sandwich bar. Práce je rozdělena na tři hlavní části – teoretickou, analytickou a návrhovou. V první části jsou definovány základní pojmy vázající se přímo k podnikání. Druhá část vychází z analýz prostředí podniku a dotazníkového šetření. Závěrečná návrhová část obsahuje podnikatelský plán a prognózy realizace celého projektu.

Abstract

The Bachelor's Thesis is working out a business plan for sandwich bar. The thesis is divided into three main parts – the theoretical, analytical and proposal section. The first part defines the basic concepts that are directly related with the business. The second part is based on business environment analysis and questionnaire survey. The last part of proposal contains the business plan and completes the preparation of the business plan and prognoses for the implementation of the whole project.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, sandwich, podnikání, gastronomie, analýzy prostředí, finanční plán

Keywords

Business plan, sandwich, business, gastronomy, environment analysis, financial plan

Bibliografická citace

VLACH, Z. *Podnikatelský plán pro založení sandwich baru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 85 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce, panu Ing. Jiřímu Luňáčkovi, Ph.D., MBA, za odborné vedení, cenné rady a trpělivost poskytnuté při psaní této práce.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Podnikatelský plán	13
2.1.1 Definice podnikatelského plánu.....	13
2.1.2 Charakteristika podnikatelského plánu	14
2.1.3 Zásady podnikatelského plánu.....	15
2.1.4 Struktura podnikatelského plánu	15
2.2 Franchising	19
2.2.1 Definice franchisingu.....	19
2.2.2 Výhody a nevýhody franchisingu	20
2.2.3 Tvorba franchisové sítě.....	21
2.3 Druhy analýz prostředí	22
2.3.1 SLEPT analýza	22
2.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	24
2.3.3 Model McKinsey 7S	25
2.3.4 SWOT analýza.....	26
2.3.5 Dotazníkový průzkum.....	27
2.4 Marketingové plánování.....	28
2.4.1 Marketingový mix.....	28
2.4.2 Networking	29
2.5 Finanční plánování	30
2.5.1 Rozvaha podniku	30
2.5.2 Výkaz zisků a ztrát.....	31
2.5.3 Cash-flow	31
2.5.4 Rentabilita.....	33
3 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	34
3.1 SLEPT analýza.....	34
3.1.1 Sociální faktory.....	34
3.1.2 Legislativní faktory.....	36

3.1.3	Ekonomické faktory.....	36
3.1.4	Politické faktory.....	40
3.1.5	Technologické faktory	40
3.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	41
3.3	Model McKinsey 7S	44
3.4	SWOT analýza	47
3.4.1	Numerické zpracování SWOT analýzy	49
3.4.2	Hodnocení intenzity vzájemných vztahů	51
3.5	Dotazníkové šetření.....	53
3.5.1	Vyhodnocení dotazníků	53
4	NÁVRHOVÁ ČÁST PRÁCE	60
4.1	Titulní strana	60
4.2	Exekutivní souhrn	60
4.3	Popis podniku.....	61
4.4	Cíle podniku a vlastníků.....	61
4.5	Marketingový plán	62
4.5.1	Produkt.....	62
4.5.2	Cena	63
4.5.3	Pozice.....	64
4.5.4	Propagace.....	64
4.6	Organizační plán	64
4.7	Mzdové náklady	65
4.8	Působení rizik.....	66
4.8.1	Analýza rizik.....	67
4.8.2	Zhodnocení rizik	68
4.8.3	Krizový plán	69
4.9	Finanční plán.....	70
4.9.1	Zahajovací rozvaha	70
4.9.2	Zakladatelské náklady.....	70
4.9.3	Predikce nákladů.....	71
4.9.4	Predikce tržeb	71
4.9.5	Predikce výsledků hospodaření a zisků	72

4.9.6	Předpokládané cash-flow	72
4.9.7	Rentabilita.....	73
4.10	Harmonogram implementace	74
DISKUZE		76
ZÁVĚR		78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		79
SEZNAM TABULEK		82
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		83
SEZNAM GRAFŮ		83
SEZNAM PŘÍLOH.....		83

ÚVOD

Pro každého, kdo chce začít s podnikáním, je důležitý nápad. Musí si být svoji podnikatelskou myšlenkou natolik jistý, aby dokázal ustát potencionální rizika a zároveň udržoval směr, kterým se ve svém podnikání chtěl ubírat. Na začátku každého podnikatele stojí velká výzva, která musí být respektována a zároveň stanovena tak, aby byla dosažitelná. Mnoho podnikatelů s příchodem první kritické situace zapomíná, jaký směr si určili, a naopak s dosažením stanovené výzvy si zapomínají stanovit další. A právě k zhmotnění všech těchto nápadů, rizik, směrů a stanovených výzev a cílů slouží podnikatelský plán.

Se začátkem podnikání je spojena ztráta jistoty stabilního výdělku, která je nahrazena podnikatelskou schopností uspět na zvoleném trhu. Z toho důvodu by se k podnikatelskému plánu mělo přistupovat zodpovědně, realisticky, ale i s tvůrčí svobodou a dávkou netradičnosti. V určitých případech slouží podnikatelský plán jako podklad pro získání finančních prostředků, a čím je plán přesvědčivější, tím je získání cizích finančních prostředků jistější.

V tomto případě je podnikatelský plán vypracován pro sandwich bar ve městě Brně. Aby podnik obstál v těžké konkurenci dnešní doby, bude muset být především netradiční. Jeho netradičnost se bude odrážet hlavně ve kvalitě nabízených pokrmů, které budou cílit pouze na sandwiche, navíc využije lokality, která má velký potenciál, což dokázaly provedené analýzy. Podnik má ambice stát se uznávanou značkou na trhu, tak, jak se tomu stalo u jiných značek, které vstoupily v poslední době na brněnský trh gastronomie. Budoucí majitelé zastávají myšlenku, že konkurence je nejlepší prostředek pro to být nejlepší.

Zamýšlený sandwich bar odhaluje představu, která dlouhá léta funguje ve Spojených státech amerických, a snaží se využít mezeru na trhu, která zatím nebyla naplno využita.

1 CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení sandwich baru v Brně, který bude splňovat všechny náležitosti pro možnost jeho vzniku. Koncept bude reflektovat roli netradičnosti, aby mohl obstát v těžké konkurenci a navíc v případě možnosti se rozšířit pomocí franchisingu dále po Brně či České republice. Parciálními cíli jsou vytvoření finančního plánu a tvorba strategie realizace navržených kroků.

Jednotlivé kapitoly práce budou navrhnuty tak, aby v závěru mohl být sestaven odpovídající podnikatelský plán. Z toho důvodu je nutné zpracovat a správně použít odbornou terminologii a znát celkovou charakteristiku struktury podnikatelských plánů, která je běžná, tak aby mohl být splněn hlavní cíl celé práce.

Důležitou součástí jsou druhy analýz, které synteticky utváří podnikatelský plán. Syntéza je nedílnou složkou ke spojování jednotlivých částí v celek, ona je podnikatelským plánem a dochází ke svému výsledku právě pomocí analýz. K analyzování vnějšího prostředí podniku budou použity SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil a k analyzování vnitřního prostředí podniku model McKinsey 7S. Na závěr je provedena SWOT analýza, která reflektuje všechny předtím provedené výzkumy a dotváří celkovou představu o možnosti zvoleného podnikání. Všechny analýzy - syntézy jsou nesmírně důležité při tvorbě jakéhokoliv projektu, navíc by měly být průběžně aktualizovány a rozhodně by je podnik neměl dělat pouze při svém založení.

Finanční plán a harmonogram implementace, které jsou zároveň parciálními cíli bakalářské práce, tvoří další hlavní část celé práce. Finanční plán odráží získaná data a navrhuje finanční strategii podniku pro první rok provozu. Je sestaven na základě predikcí tržeb, nákladů, výsledků hospodaření a finančního toku. Jeho vytvoření poté odráží reálnost celého projektu a představu o fungování podniku ve třech variantách (optimistická, realistická a pesimistická). Navazuje na kompletní návrh podnikatelského plánu pro sandwich bar, kdy tento návrh obsahuje marketingový plán sestaven na základě 4P, organizační a krizový plán a prognózu nákladů na mzdy. Harmonogram implementace zastřešuje celý projekt a slouží jako přesná strategie realizace činností, které jsou nutné učinit, aby projekt mohl vzniknout.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část určuje základní definice, zpracovává odborný text a terminologii. Je důležitým průvodcem celé práce a vymezuje problematiku spojenou s oblastí podnikatelských plánů. Je to jedna ze tří hlavních kapitol a pro celistvost práce je nesmírně důležitá.

2.1 Podnikatelský plán

Na tomto pojmu celá práce stojí a je nutné jej vhodným způsobem nadefinovat. Tato kapitola určuje jeho definici, charakterizuje hlavní rysy, představuje důležité zásady a odhaluje celkovou strukturu, jaká by měla být při tvorbě zachována.

2.1.1 Definice podnikatelského plánu

Základní objasnění podnikatelského plánu má mnoho podob. Je zásadní si uvědomit, že se jedná o důležitý dokument, který by měl být na počátku každé podnikatelské iniciativy a jeho obsah by měl být v písemné formě. Hlavním úkolem je stanovení cílů podnikatelské činnosti a jednotlivých postupů k dosažení těchto stanovených cílů. Za těchto okolností si zpracovatel podnikatelského plánu nejlépe uvědomí postup, a dokáže jej po celou dobu trvání projektu korigovat a upravovat zvoleným směrem.¹

O podnikatelském plánu lze také hovořit jako o autoatlasu, který by měl usnadnit odpovědi na otázky: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Zásadním pojetím je opravdu uvědomění si do jaké míry může podnikatelský plán usnadnit vysněnou cestu za ziskem a seberealizací.²

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“³

¹ VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 95.

² KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*, s. 9.

³ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 14.

2.1.2 Charakteristika podnikatelského plánu

Před uvedením podnikatelského nápadu do praxe si musíme ověřit jeho reálnost a životaschopnost. Máme několik důvodů pro jeho sestavení, například: získání chybějících finančních prostředků – prezentace před investory, hledání společníka, informování vlastních obchodních partnerů, hledání vhodných zaměstnanců, atd. Podnikatelský plán je hlavně přínosný pro samotného podnikatele, který pomocí něj zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Obsah podnikatelského plánu nebývá pevně stanovený. Pokud se jedná o požadavky vnějších osob, ať už investora nebo banky, mají většinou jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah.⁴ Nejkratší můžou mít pouze verbální podobu, kdy jejich prezentace nezabere ani minutu, jedná se o tzv. *Elevator pitch* (Prezentace ve výtahu). Existují také zkrácené podnikatelské plány, které obsahují všechny požadované body, nicméně jejich délka je zkrácena do obecnějších podob. Plný podnikatelský plán bývá většinou dostupný pouze lidem, kteří podepsali smlouvu o utajení a zavázali se mlčenlivostí. Ovšem pokud neobsahuje žádné tajné informace, není důvod pro jeho utajování a může být i použit namísto zkráceného podnikatelského plánu.⁵

V podnikatelském plánu jsou zainteresovány tři typy osob, a to: majitelé, manažeři, kteří řídí podnik a potencionální investoři.⁶ S nástupem mladé generace se objevují příležitosti tam, kde je starší generace neviděla, navíc díky ní se zvyšuje povědomí o start-upech, které jsou v dnešním světě již běžné. Také díky zvyšování dostupných znalostí a vědomostí lidé vědí, jak správně podnikat. Podnikatelé by měli být rozhodně podporováni v efektivitě svého projevu a propojování navzájem, např. pomocí networkingu, o tom je více v podkapitole 2.4.2.⁷

„Vzdělávání na vysokých školách by se proto mělo zaměřit na podporu podnikatelské sebedůvěry studentů.“⁸

⁴ Podnikatelský plán a strategie. *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-01-25].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>

⁵ PROKOP, M. *Jak napsat podnikatelský plán ...aneb kudy vede cesta k úspěchu*. [online]. Praha: CzechInvest, 2005 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: http://www.vtpup.cz/cs/download/zajimave_dokumenty/VTP_UP_plan.pdf

⁶ KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*, s. 21.

⁷ LUKEŠ, M., JAKL M. *Podnikání v České republice*, s. 44-61.

⁸ Tamtéž, s. 47.

2.1.3 Zásady podnikatelského plánu

Existuje několik platných zásad, které je dobré dodržovat při tvorbě podnikatelského plánu. Tyto zásady se dodržují hlavně z důvodu prezentace před investory, kteří zvažují více možností investování svého kapitálu. Proto je důležité dodržet následující:

- Inovativnost. Tato zásada prokazuje, že náš projekt je unikátní v přidané hodnotě pro zákazníka, který ho uspokojí lépe než konkurence.
- Srozumitelnost a uvážená stručnost. Vyjadřování musí být jednoduché, myšlenky nevyčerpávající a stručnější, rozhodně ne na úkor základních faktů.
- Logičnost a přehlednost. Jednotlivé myšlenky na sebe musí navazovat, opírat se o fakta, a neodporovat si. Pro lepší zorientování slouží tabulky a grafy. Vhodný je také úsečkový diagram pro znázornění časových posloupností.
- Respektování rizika. Uvědoměním si rizik lze samotné riziko eliminovat a přidat podnikatelskému plánu na důvěryhodnosti.
- Pravdivost a realita.⁹

2.1.4 Struktura podnikatelského plánu

Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, nikde není přesně stanovená struktura podnikatelského plánu, záleží především na vlastním uvážení, požadavcích či na individualitě každého zpracovatele. Lze se držet různých doporučených struktur, které nám tvorbu podnikatelského plánu ulehčí a jejich znění se v odborné literatuře různí. Následující kapitoly podnikatelského plánu jsou pouze návrhem a nemusí se ve finálním návrhu objevit. Ovšem podstatná část z nich by se v návrhu objevit měla.

Titulní list

Titulní list obsahuje obchodní název, případně existující logo firmy, název celého plánu, jméno autora, zakladatelů, kontaktních údajů, apod. Vhodné je uvést informaci, že se jedná o důvěrný dokument s tajnými materiály a žádná část dokumentu nesmí být reprodukována či jinak rozmnožována bez písemného souhlasu autora.¹⁰

⁹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. J. *Základy podnikání*, s. 60.

¹⁰ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 15.

Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod je na začátku podnikatelského plánu uveden pro lepší porozumění mezi zpracovatelem a čtenářem, navíc tato část potvrzuje svůj účel. Pozice se uvádí z důvodu neúplnosti dokumentu. Pokud není podnikatelský plán hotový, čtenář z informace o verzi pochopí, že mu chybějící data budou dodána v další verzi, potažmo je přímo zmíněna informace o neúplnosti.¹¹

Shrnutí

Shrnutí není úvod, ale podrobnější popis dalších stránek. Musí vzbuzovat zvědavost, aby si čtenář přečetl i zbytek plánu a zajímali ho podrobnosti. Rozsah shrnutí závisí na charakteru plánu a na výši potřebného kapitálu. Ačkoliv je umístěn na začátku, je zpracován až jako poslední. Je možné se řídit body hrubé osnovy:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?
- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci.
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj.¹²

Popis podnikatelské příležitosti

Tato část slouží k objasnění potenciálu podnikatelské příležitosti. Lze se například odkázat na nalezení mezery na trhu, objevení nového technického postupu, aj. Musíme čtenáře přesvědčit o vzniklém nápadu, proč je vhodný okamžik pro jeho realizaci a proč máme ty nejlepší předpoklady, abychom jej zrealizovali. Uvádí se smysl použití výrobku či služby, transformace myšlenky do podoby tržeb a zisku. Čtenář by měl pochopit důvod, v čem není současná situace vhodná pro zákazníky a v čem ji zlepšíme. V rámci popisu podnikatelské příležitosti se zaměříme zejména na:

- popis produktu (výrobku nebo služby);

¹¹ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 15.

¹² Tamtéž, s. 16.

- konkurenční výhodu produktu;
- užitek produktu pro zákazníka.¹³

Celkový popis výrobku by měl určovat, jak fyzický vzhled, tak v případě služby vlastnosti. Důležité je, aby měl výrobek či služba vhodný popis, který objasní jejich vlastnosti a možnosti použití. Je možné uvést doplňující služby, které jsou součástí výrobku. V případě poskytování služby musí být zřejmé, co služba obnáší či které zařízení k ní budeme potřebovat. Každý produkt by měl mít konkurenční výhodu, aby ve tvrdé konkurenci dokázal obstát a nabízel něco navíc.¹⁴

Rozhodujícím prvkem musí být i uvážení každého podnikatele, že konkurenční výhoda není navždy a měl by se sám zasadit o to, aby ve vhodný okamžik odhalil, kdy její konkurence tzv. předběhla. V takovém případě je nutné popis produktu aktualizovat a opět dostat oné konkurenční výhody. Celé se to může zdát jako nekonečný cyklus.

Cíle firmy a vlastníků

V této kapitole přesvědčujeme čtenáře o reálnosti celého projektu. Proč právě naše společnost a právě nyní je schopna úspěšně realizovat námi předložený podnikatelský plán. Investoři a poskytovatelé kapitálu zastávají názor, že za úspěchem stojí silné vedení, především silný a odborně schopný management. Pokud investoři budou pochybovat nad reálností celého projektu v představeném složení, mohou nám doporučit doplnění managementu o odborné pracovníky, což je v našem zájmu. Cíle společnosti mají být SMART. Výraz SMART je zkratka sestavena z prvních písmen pěti anglických slov:

- *specific* – přesně popsané;
- *measurable* – měřitelné;
- *achievable* – akceptovatelné;
- *realistic* – reálné;
- *timed* – termínované.¹⁵

¹³ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 16-17.

¹⁴ Tamtéž, s. 16-17.

¹⁵ Tamtéž, s. 17-18.

Analýza trhu

Do analýzy trhu můžeme zahrnout celkové zkoumání trhu ze všech pohledů. Ať už se jedná o zkoumání konkurence, zhodnocení jejich silných a slabých stránek a ovlivňování trhu nebo o zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických náležitostí na trhu a další. Metody, kterou budou k tomu zkoumání použity, jsou podrobně popsány v podkapitole 2.3.

Marketingová a obchodní strategie

Podrobnějšímu popsání marketingového plánování, potažmo marketingového mixu se věnuje podkapitola 2.4.

Hodnocení rizik

Riziko je spjato s negativním dopadem na podnik. Analýza rizik poskytuje dva pohledy na podnikatelský plán, a to nastínění pravděpodobnosti dosažení zamýšlených efektů a přípravu opatření, díky kterým se minimalizují následky skutečných rizikových situací. Výsledkem se může dospět k návrhu preventivních opatření pro snížení daných rizik.¹⁶

Realizační projektový plán

Při sestavování každého plánu je důležitý časový harmonogram. Realizační projektový plán určuje důležité kroky a postupy, které musíme v souvislosti s podnikatelským plánem dosáhnout, a stanovuje nám přesné termíny pro jejich dokončení. Pro přesnější zobrazení použijeme úsečkový diagram, na který zaznačíme milníky, díky kterým naprosto přesně uvidíme, kde jednotlivé úkoly začínají a kde končí.¹⁷

Finanční plán

Finanční plán mění předchozí plány do číselné reality a ukazuje ekonomické možnosti celého podnikatelského plánu. Charakteristika finančního plánu je rozebrána v podkapitole 2.5.

Přílohy

„Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. V některých případech může mít padesát i více stran. Aby se omezil počet stran, mohou se některé podklady uvést v seznamu a

¹⁶ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. J. *Základy podnikání*, s. 66.

¹⁷ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 27.

tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. Do přílohy bychom měli zařadit:

- *životopisy klíčových osobností;*
- *výpis z obchodního rejstříku;*
- *analýzu trhu;*
- *zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu;*
- *podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za posledních tři až pět let (pokud má firma historii);*
- *obrázky výrobků a prospekty;*
- *důležité smlouvy, např. odbytové smlouvy.*“¹⁸

2.2 Franchising

Zamýšlený sandwich bar, respektive obchodní značka, se nemá stát příjemce franchisingové licence, ale jejím poskytovatelem. S tímto záměrem se počítá ve výhledovém čase, ale i přesto bude podnikatelský plán tuto možnost brát v potaz a bude okrajově zahrnuta ve finančních plánech. Je důležité tento faktor zmínit, jelikož název, zařízení provozovny, firemní kultura, produkty a věci s tímto spojené, budou splňovat franchisingové nároky už od počátku. Hlavním důvodem je, aby značka byla zažita od svého vzniku a při založení franchisingové sítě nemusela zažité standardy měnit.

2.2.1 Definice franchisingu

Slovo franchising vyjadřuje pronájem práv k podnikání, kdy jedna strana poskytuje licenci a zaběhnutou obchodní značku a druhá strana podle určených pravidel pod touto značkou samostatně podniká.

Může být také chápán jako pronájem práv k podnikání. Jedna strana vystupuje jako franchisor – poskytovatel licence, který nabízí obchodní značku a druhá strana jako franchisee – příjemce licence, který pod značkou za daných pravidel podniká.¹⁹

„Mezi franchisorem a franchiseem vznikají vztahy právní, vyjádřené ve franchisingové smlouvě, vztahy morální, etické a obchodní. Tyto vztahy označované

¹⁸ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 33.

¹⁹ MENDELSON, M., ACHESON D. *Franchising - moderní forma prodeje*, s. 11.

*jako primární bývají nejčastěji doplněny vztahy druhotnými, které vznikají mezi několika franchisanty navzájem. Jsou to vztahy konkurenční, vztahy k teritoriálnímu vymezení a další. Celý systém vztahů se pak nazývá franchising.*²⁰

K charakteristickým znakům franchisingu se řadí: dlouhodobá smluvní spolupráce mezi poskytovatelem a příjemcem, vertikálně organizovaná struktura systému, právní a částečně podnikatelská samostatnost franchisanta, poskytnutí práva užívat ochrannou známku, název společnosti, značku, výrobky, know-how, zkušenosti v oboru, marketingové kampaně a obchodní tajemství. Franchisant má povinnost jednat stanoveným způsobem, být řízen, kontrolován a případně podporován při výstavě podniku franchisorem.²¹

Tvorba franchisy je úzce spojena s vysokými počátečními náklady, které jsou vynaloženy na prvotní vytvoření mechanismu nutného pro získání příjemců franchisy, registrace ochranné značky, výroby publikací, platy zaměstnanců, cestovní náklady, poradenství, apod.²²

Důležitá je postupnost, proto se i v případě tohoto podnikatelského plánu na poskytování franchisy necílí hned od začátku a zmiňuje se tento záměr pouze jako budoucí řešení.

2.2.2 Výhody a nevýhody franchisingu

Mezi výhody poskytovatele franchisy například patří:

- Menší ústřední organizace sestavená z vysoce kvalifikovaných manažerů, kteří se specializují na jednotlivé aspekty podnikání.
- Méně problémů s pracovníky, jelikož ty vznikají v jednotlivých prodejnách
- Odpovědnost za bezpečnost aktivit obchodní provozovny leží na franchisantech, jelikož franchisor není vlastníkem.²³
- Vlastní struktura široké odbytové sítě s minimálním použitím vlastního kapitálu, jelikož z vlastního kapitálu podniká každý franchisant.

²⁰ ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*, s. IX.

²¹ Tamtéž, s. 8.

²² MENDELSON, M., ACHESON D. *Franchising - moderní forma prodeje*, s. 49.

²³ Tamtéž, s. 16.

- Rozšíření přímého podílu na trhu s přihlédnutím na využití regionální a prodejní zkušenosti franchisanta.
- Výhodnější financování, které má přímý vliv na otvírání nových podniků skrze snížené náklady.
- Odbytová jistota zaručena franchisingovou smlouvou.²⁴

Mezi nevýhody poskytovatele franchisy například patří:

- Vznik pocitu nezávislosti. Franchisant je úspěšný a začíná mít pocit, že poskytovatele franchisy nepotřebuje. Začíná být přesvědčen o svém dobrém vedení a odmítá poskytovatele jako zdroj zkušeností a úspěchu. Vyžaduje citlivé jednání.
- Neustálé ověřování dodržování norem jakosti, služeb a zboží. Nutnost kontrolních pracovníků či jiných nástrojů pro kontrolu.
- Boj proti tlaku franchisanta prodávat i jiné výrobky, upravovat si služby nebo technologie.
- Dodržování stanovených standardů, opak může vést ke ztrátě dobré pověsti a stability celé sítě.²⁵

2.2.3 Tvorba franchisové sítě

Při vytváření obchodní sítě si musíme položit otázku, zdali je naše podnikání pro franchising vhodné. Jako franchisor musíme působit důvěryhodně, reprodukovatelně, zkušeně a atraktivně. Zákazníci musí mít o značce dostatečný přehled a začátky rozjezdu franchisingu nesmí být příliš dlouhé, ideálně do tří měsíců. Proměnou našeho podnikání ve franchising můžeme chtít docílit expanze, zvětšení zisků či objemu na trhu. Rozhodně bychom tím neměli řešit nedostatek kapitálu. Přesunem zodpovědnosti na franchisanty naše problémy nevyřešíme.²⁶

Je vhodné se spojit s poradcem v oblasti franchisingu, který zná přesný postup, netrpí firemní slepotou a dokáže zanalyzovat trh daleko rychleji než my sami. Vhodný poradce má zkušenosti v tomto oboru a většinou je členem České asociace franchisingu

²⁴ ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*, s. 15-22.

²⁵ ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*, s. 15-22.

²⁶ TOP FRANCHISING. Jak postupovat při vytvoření franchisové sítě. Ing. Jiří Krajča [online]. 2014 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/vytvoreni-franchisove-site>

(zkratka: ČAF). Existuje i soubor následujících doporučen s kterými nám poradce pomůže:

- nový podnikatelský záměr;
- zhotovení provozní příručky/manuálu – návod, jak podnikat pod obchodní značkou;
- franchisová smlouva;
- nábor a vyhledání partnerů;
- přednášky, semináře, vzdělávací programy.²⁷

2.3 Druhy analýz prostředí

Trh, na který se chystá podnik vstoupit, je nutné analyzovat, aby poté mohl vzniknout vhodný celek syntézy. Bez použití určení vhodných druhů analýz by bylo možné, že podnik špatně zvolí strategii realizace a projekt se ukáže velmi brzy jako nerentabilní. K analyzování vnějšího prostředí podniku je definována SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil a k analyzování vnitřního prostředí podniku slouží definice model McKinsey 7S. Odbornou terminologii uzavírá SWOT analýza. K analyzování prostředí slouží také dotazníkový průzkum, na zásadě kterého bylo možné určit predikce.

2.3.1 SLEPT analýza²⁸

Tato analýza se zaměřuje na klíčové aspekty svého vzdáleného okolí, a ty identifikuje a vyhodnocuje. V rámci analýzy neanalyzujeme jen nynější stav, ale také možný budoucí vývoj očekávatelných změn. Jedná se o nezbytnou metodu k určení externích činitelů, kteří mají pozitivní nebo negativní vliv na organizaci. Konkrétně se jedná o hrozby a příležitosti v prostředí sociálním, legislativním, ekonomickém, politickém a technologickém.

²⁷ TOP FRANCHISING. Jak postupovat při vytvoření franchisové sítě. Ing. Jiří Krajča [online]. 2014 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/vytvoreni-franchisove-site>

²⁸ BRECHTA, B., GRASSEOVÁ, M., ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*, s. 33-38.

Sociální prostředí

Atributy spadající do sociálního prostředí jsou charakteristiky demografie – přehled o různých aspektech populace, trhu práce a společensko-kulturního prostředí – vliv názorů, hodnot a postojů společnosti na trh.

Legislativní prostředí

Monitorování legislativní požadavků, kterým je důležité se průběžně věnovat. Oblasti, na které je možné se zaměřit, jsou aktuální legislativa, připravované změny v aktuální legislativě a ostatní faktory – patenty, autorská práva, apod.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí má pozitivní i negativní vliv, který ovlivňuje chod společnosti. Při určování příležitostí a hrozeb se lze zaměřit na makroekonomické ukazatele – HDP, míra inflace, apod., přístup k finančním zdrojům – úvěry, apod. a daňový systém – daňové sazby a jejich vývoj.

Politické prostředí

Politické prostředí do jisté míry koresponduje s prostředím legislativy. Avšak organizace může být ovlivněna pouze působením politických souvislostí, kterými jsou míra politické stability, politicko-ekonomické faktory, vnější vztahy a politický vliv zájmových skupin.

Technologické prostředí

Charakteristikou technického prostředí se stalo neustále se zvyšující tempo změn, vývoje, regulací a rozpočtu. Organizace, které technologické trendy ignorují, mívají zpravidla problém se svoji existencí. Mezi důležité faktory patří podpora výzkumu a vývoje, rychlost technologických změn, celková technologická úroveň odvětví, apod

Výhody a nevýhody SLEPT analýzy

Velkým přínosem této metody je určení příležitostí a hrozeb, které mohou vzniknout ve vnějším okolí podniku. Nástroj při správném použití poskytne komplexní přehled zmíněného okolí a předejte případným přehlednutím trendů.

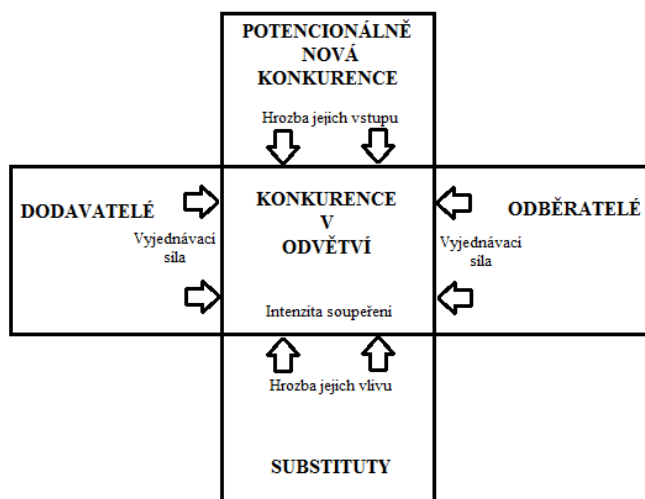
K nevýhodám se řadí obtížnější vymezení trhu a potencionálních dopadů, nepřesnost a nejistota, jelikož SLEPT analýza je založena především na odhadování a nese míru

jistoty a jednoznačnosti. Navíc se orientuje na krátké období a může působit subjektivně.

2.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil²⁹

Porterova analýza bude plnit roli analýzy konkurence, jelikož se zaměřuje na konkurenční pozici organizace v odvětví a zároveň identifikuje faktory, které ovlivňují postavení organizace v odvětví. Konkurence v odvětví musí být chápána v širším kontextu. Nesmí být brána pouze jako soupeření stávajících konkurentů, ale vnímána jako rozšířené soupeření. Analýza určuje pět hybných sil, kde síly jsou ve vzájemné interakci – změna jedné, způsobí změnu ostatních. V prvním kroku analýzy se identifikují možné hrozby z pěti činitelů a ve druhém kroku jejich příležitosti, které mohou hrozby eliminovat. Cílem je určit postavení v odvětví tak, aby podnik mohl lépe čelit konkurenčním silám, potažmo je obrátit ve svůj prospěch. Pět hybnými silami jsou:

- stávající konkurenti;
- potenciaálně nová konkurence;
- dodavatelé;
- odběratelé
- substituty a komplementy.



Obr. 1: Porterův model³⁰

²⁹ BRECHTA, B., GRASSEOVÁ, M., ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*, s. 40-43.

³⁰ Vlastní zpracování

2.3.3 Model McKinsey 7S³¹

Řadí se k nástrojům interní analýzy organizace. Metoda se používá k nalezení silných a slabých stránek podniku, díky kterým je možné stanovit cíle a strategie. Lze také využít jako nástroj k porozumění faktorům, které s realizací souvisí. Zahrnuje sedm vzájemně provázaných a na sobě závislých faktorů.

Strategie

Určuje cesty, kterými organizace dosahuje svých vizí a představ. Strategie je soubor navzájem propojených postupů, které jsou v podniku realizovány z důvodu zvýšení výkonnosti. Aby bylo dosaženo stanovených cílů a udržení konkurenční výhody, tak vyjadřuje kam zaměřit vlastní síly.

Struktura

Definuje formální procesy a hierarchii vztahů, spolupráci a mechanismy v podniku. Zahrnuje také aspekty, které definují rozdělení odpovědnosti, pravomocí a kompetencí, které jsou navzájem koordinovány.

Systém řízení

Zajišťuje fungování organizace díky systémům, procedurám a prostředkům. K systémům, které sem patří, můžeme například přiřadit informační a komunikační systémy, systémy které určují odměňování a další. Může se také jednat o každodenní činnosti pracovníků.

Styl vedení

Vyjadřuje styl, kterým jsou lidé v podniku vedeni. Jak mohou komunikovat se svými nadřízenými, jak je organizován jejich čas, jaký mají styl pro rozhodování, apod. Tento faktor se může v jednotlivých organizacích velmi lišit, protože nastavení bývají specifikována různě.

Spolupracovníci

Tato složka popisuje, jaké osoby organizace potřebuje po stránce, co přesně mají v podniku vykonávat, popřípadě jaké mají zastávat *know-how*. Navíc se k tomuto

³¹ BRECHTA, B., GRASSEOVÁ, M., ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*, s. 43-48.

faktoru řadí popis náborů zaměstnanců, jejich případná školení, nastavení kariérního postupu, osobního hodnocení a další.

Schopnosti lidí

Znalost a kompetence lidí v podniku jsou dalším důležitým faktorem, který je určován. Schopnosti nejsou určeny pouze na jednotlivé pracovníky v podniku, ale i na celkovou synergii. Musí se jednat o takové schopnosti, v jakých podnik vyniká a které jsou pro něj nejlepší. Mohou to být vztahy se zákazníky, řídicí procesy a další.

Sdílené hodnoty

Vyjadřuje hodnoty, které jsou pro organizaci významné a musí být jejími členy dodržovány a respektovány. Soubor hodnot je důležitý k lepší orientaci pracovníku a majitelů k rozpoznávání vizí a poslání. Sdílené hodnoty jsou pomyslným ústředím bodem 7S, právě v aspektu organizační kultury.

2.3.4 SWOT analýza

„Je to jednoduchý nástroj zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy.“³²

Analýza hodnotí silné a slabé stránky podniku, měla by nám dostatečně odhalit naše příležitosti v oboru podnikání a připravit nás na případné hrozby podnikatelského plánu. K pojmenování bylo využito čtyř anglických pojmů, kdy je užito prvních písmen slova, proto SWOT analýza:

- *strengths* - silných stránek firmy;
- *weaknesses* - slabých stránek firmy;
- *opportunities* - příležitostí v okolí firmy;
- *threats* - hrozeb v okolí firmy.

Porovnání výsledků analýzy se provádí v tabulce, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Tabulka by zpravidla měla obsahovat maximálně 10 řádků a sloupců, aby byla přehledná a zachovala si vypovídající schopnost. Tabulku vyplňujeme například pomocí znamének plus, minus a nula.

³² SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. J. *Základy podnikání*, s. 132.

V řádcích a sloupcích se pro dané faktory sečtou plusy a mínusy a vyhodnotí se extrémní hodnoty.³³

Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	STRENGTHS	WEAKNESSES
	Příklady: výborná lokalita zkušený tým	Příklady: drahý nájem vysoké mzdy
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	OPPORTUNITIES	THREATS
	Příklady: růst životní úrovně růst trhu	Příklady: snížená poptávka vysoká konkurence

Obr. 2: SWOT analýza - náměty³⁴

2.3.5 Dotazníkový průzkum

Existuje několik typů a strategií pro dotazování. Dotazníkové šetření neslouží pouze při založení podniku, např. jako nástroj pro zjištění návštěvnosti, ale může sloužit i pro zlepšování služeb a průzkum spokojenosti. Pro podnikatelský plán bylo zvoleno dotazování on-line pomocí elektronického formuláře a osobní dotazování.

On-line dotazování

On-line dotazování využívá internet a jeho rychle rostoucí sílu. Nejrychlejší a cenově nejdostupnější metoda pro dotazování. Do dotazování lze zahrnout multimediální materiály, které respondentovy zpřesní otázky.³⁵

³³ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. J. *Základy podnikání*, s. 132.

³⁴ Vlastní zpracování

³⁵ Kvantitativní výzkum. Augur-consulting.cz [online]. 2014 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <https://www.augur-consulting.cz/kvantitativni-vyzkum.php>

Osobní dotazování, *face-to-face* dotazování

Osobní dotazování je spolehlivé z hlediska reprezentativnosti vzorku, maximální pravdivosti odpovědí i časových hranic výzkumu. Je pružnější než dotazování písemné - umožňuje přidat pozorování. Struktura výběrového vzorku je tazatelem pečlivě vybírána a odpadají potíže s návratností dotazníků. Schopný tazatel vyvolá zájem odpovídat, vysvětlí i náročnější otázky a zapíše otevřené odpovědi. Negativním faktorem, který může zapůsobit, je obava respondenta ze ztráty anonymity a z ní vyplývající zábrany. Jako nestandardizovaný rozhovor se blíží ke kvalitativním metodám, protože zkoumá motivaci respondenta a dává mu prostor pro rozsáhlejší vyjádření.³⁶

2.4 Marketingové plánování

Marketingová strategie má neoddiskutovatelný vliv na budoucí úspěšnosti firmy a v zásadě řeší tři typy rozhodnutí:

- segmentaci trhu;
- určení pozice produktu na trhu;
- určení marketingového mixu.³⁷

Segmentací trhu je myšleno určení hodnoty segmentu na základě jeho velikosti a kupní síly. Určení pozice produktu na trhu je důležité z hlediska odlišnosti a specifického vnímání produktu v podvědomí zákazníků.

2.4.1 Marketingový mix

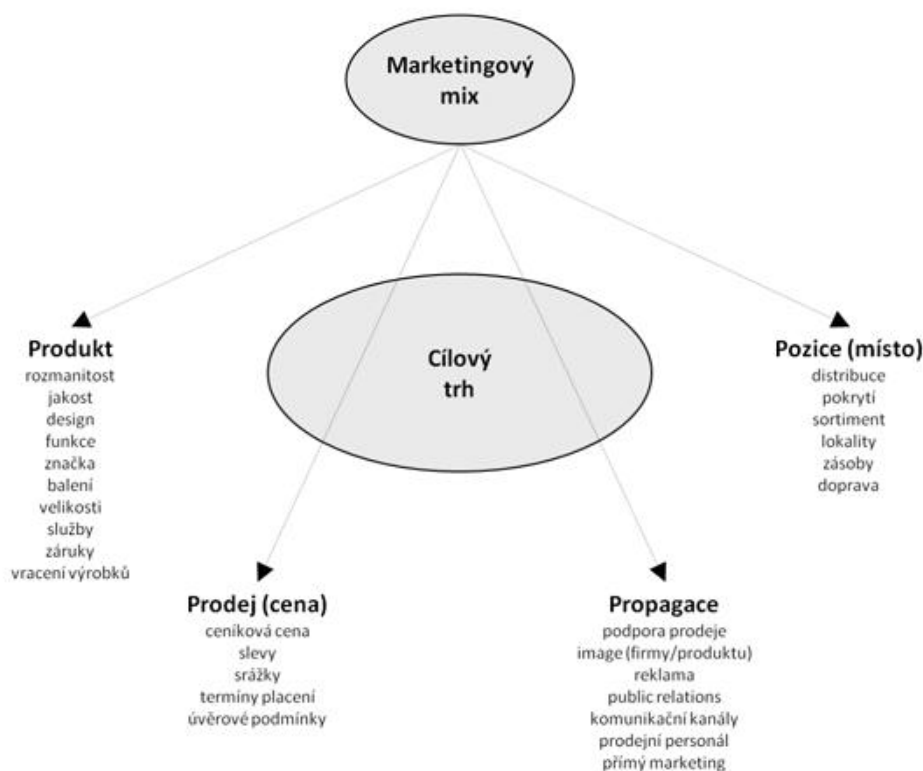
Určení marketingového mixu bere v potaz výběr tržního segmentu a určení pozice na trhu. Marketingový mix je kombinací nástrojů, z nichž nejznámějším je tzv. 4P. Počet znázorňuje jednotlivé nástroje a písmeno P jejich anglické znění. V případě marketingové mixu 4P to je:

- *product* – produkt;
- *price* – cena;

³⁶ Kvantitativní výzkum. Augur-consulting.cz [online]. 2014 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <https://www.augur-consulting.cz/kvantitativni-vyzkum.php>

³⁷ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 22.

- *place* – místo distribuce;
- *promotion* – propagace.³⁸



Obr. 3: Marketingový mix³⁹

2.4.2 Networking

Tento pojem ve zkratce znamená budování kontaktů a známostí. V podnikatelské sféře slouží k propagaci byznysu, k rozšiřování sítě kontaktů a obchodních partnerů a k zviditelnění značky. Je to novodobá praktika spojená s příležitostí setkat se s novými lidmi. Pokud potkáme někoho, kdo splňuje naše obchodní kritéria, jsme přátelští, nic neprodáváme, pouze se bavíme a užíváme si to. Ve finále požádáme o vizitku. Jedná se dlouhodobý proces, ve kterém se nespěchá, abychom nespadli do kategorie prodeje. Networking má nenásilně budovat obchodní známosti, spojovat, podporovat, tvořit reklamu i pro druhé.⁴⁰

³⁸ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 23.

³⁹ Marketingový mix 4P. *Managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2016-01-26].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

⁴⁰ HRUBOŠOVÁ, M. *Tahák na úspěšné podnikání: jak postavit prosperující a úspěšné podnikání*, s. 107.

V dnešní době existuje mnoho seminářů a workshopů, které se na networking přímo zaměřují, ukazují jeho potenciál a skryté možnosti. Na takovém semináři je možné potkat mnoho zajímavých lidí a vyzkoušet si networking přímo ve společnosti lidí, kteří mají podobný cíl, být úspěšný.

2.5 Finanční plánování

Častou chybou začínajících podnikatelů je nerozlišení dat z finančních plánů, např. z plánů nákladů a výnosů, plánu peněžních toků, plánovaném výkazu zisku a ztrát, apod. Důležitým uvědoměním je fakt, že při založení firmy potřebujeme prostředky na pořízení majetků a provozování činnosti.⁴¹

Podnikatelský plán by měl být omezen na podstatné údaje. Neměly by v něm dominovat tabulky a výpočty. Zásadou finančního plánu jsou tři základní výstupy:

- rozvaha;
- výkaz zisků a ztrát;
- hotovostní tok.⁴²

2.5.1 Rozvaha podniku

„Rozvaha je statickým přehledem o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu. Předpisy je stanoveno, kdy a k jakému datu musí podnik rozvahu sestavovat. Ze základní rovnice rozvahy – aktiva = pasiva, resp. aktiva = dluhy + vlastní kapitál, vyplývá, že každá změna je zachycována dvakrát.“⁴³

Rozvaha bude použita v závěrečné návrhové části v podobě zakladatelské rozvahy, která bude odrážet stav mezi pasivy a aktivy těsně po uplatnění zakladatelských nákupů. Její důležitost se odráží hlavně v přehlednosti, kterou pro podnikatele nabízí, díky může znát průběžný stav svých aktiv a pasiv.

⁴¹ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 28.

⁴² STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*, s. 75-76.

⁴³ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*, s. 117.

2.5.2 Výkaz zisků a ztrát

„Výkaz zisků a ztrát poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech, zda budeme schopni platit úroky, zda vytvořená výše zisku umožní hradit plánované splátky úvěru apod.“⁴⁴

Je to ucelený přehled o výnosech a nákladech, váže se k němu povinnost účetního výkazu podniku na konci účetního období. Výnosy a náklady jsou rozděleny na provozní, finanční a mimořádné. Jejich rozdíl představuje výsledek hospodaření za účetní období. V rámci sestavování výkazu zisků a ztrát postupujeme stupňovitě až ke konečnému výsledku hospodaření. Postupně zjišťujeme:

- provozní výsledek hospodaření;
- finanční výsledek hospodaření;
- mimořádný výsledek hospodaření;
- výsledek hospodaření za účetní období.⁴⁵

2.5.3 Cash-flow

„Plán hotovostních toků specifikuje předpokládané příjmy a výdaje související s naší činností, přičemž počáteční fáze podnikání by měla být v závislosti na kapitálové náročnosti zpracována podrobněji. Čtenář získá informace, zda v jednotlivých obdobích budeme mít dostatek finančních prostředků na realizaci našich záměrů.“⁴⁶

Naplánování cash-flow není jednorázovým procesem, nýbrž dlouhodobým nástrojem pro úspěšné řízení podniku.⁴⁷

Je vhodné dodržovat určité zásady, které nám v udržování pomohou:

- do soupisu uvádět všechny příjmy a výdaje za dané období;
- minimalizovat rizika – příjmy plánovat v minimální hodnotě, výdaje v maximální hodnotě;
- aktualizovat – plán cash-flow by měl být neustále aktualizován.⁴⁸

⁴⁴ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 30.

⁴⁵ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. J. *Základy podnikání*, s. 320.

⁴⁶ SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 29-30.

⁴⁷ STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*, s. 117.

⁴⁸ WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 14-15.

Metody sestavování cash-flow

Pro sestavení cash-flow se používá metoda přímá nebo nepřímá. Tyto metody určují tři činnosti v podniku:

- provozní;
- investiční;
- finanční.

Výsledek cash-flow je součet tři výše zmíněných činností podniku. Metody jsou používány současně, avšak nepřímý způsob bývá používán jen pro provozní oblast. Přímá metoda určuje částky cash-flow jako rozdíl celkové hodnoty všech příjmů a celkové hodnoty všech výdajů za dané období. Výkaz je sestaven ze všech operací za určité účetní období, které měly vliv na peníze – mzdy zaměstnanců, platby dodavatelům, platba nájmu a energií, příjem od odběratelů, apod.

Nepřímá metoda neurčuje částky z pohybu peněz, nýbrž je sestavena z hospodářského výsledku, ke kterému se přičítají a odečítají jednotlivé položky.⁴⁹

Tab. 1: Postup pro sestavování cash-flow⁵⁰

<u>Provozní činnost</u> + čistý zisk + odpisy + úbytek zásob a pohledávek - úbytek závazků + nárůst závazků = Peněžní tok z provozní činnosti	<u>Finanční činnost</u> + čerpání nového úvěru - splátky úvěru + vydání nových obligací - splátky a výkup obligací + emise akcií - výplata dividend = Peněžní tok z finanční činnosti
<u>Investiční činnost</u> + úbytek stálých aktiv - přírůstek stálých aktiv + prodej majetkových účastí - nákup majetkových účastí = Peněžní tok z investiční činnosti	<u>Stav finančních prostředků na začátku období</u> + Peněžní tok z provozní činnosti + Peněžní tok z investiční činnosti + Peněžní tok z finanční činnosti = Stav peněžních prostředků na konci období

⁴⁹ SEDLÁČEK, J. Cash flow, s. 57.

⁵⁰ Tamtéž, s. 59.

2.5.4 Rentabilita

„Ukazatele rentability poměřují vytvořený zisk s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k dosažení zisku. Jsou považovány za nejdůležitější informaci pro investory. Informují, jak bude investovaný kapitál zhodnocen. Vyskytují se v několika variantách, dle definice zisku.“⁵¹

Nejčastěji užití ukazatelé rentability:

- Rentabilita vlastního kapitálu – určuje efektivnost zhodnocení prostředků, které jsme sami do podniku vložili.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (EAT - \text{výsledek hospodaření po zdanění})$$

- Rentabilita celkové kapitálu – určuje efektivnost tvorby zisku bez ohledu na zdroje. Nebere v úvahu zdanění.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (EBIT - \text{zisk před zdaněním a úroky})$$

- Rentabilita tržeb – určuje velikost potřebných výnosů, abychom dosáhli minimálně kladného zisku.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} * 100 \quad (EAT - \text{výsledek hospodaření po zdanění})^{52}$$

Ukazatelů rentability je mnoho, výše jsou uvedeny pouze ty nejvíce používané a pro podnikatelský plán nejdůležitější.

⁵¹ KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*, s. 166.

⁵² Tamtéž, s. 166-167.

3 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Tato kapitola rozebírá a hodnotí současný stav trhu. Je rozdělena na analýzy vnějšího prostředí, vnitřního prostředí, SWOT analýzu a dotazníkové šetření. Součástí vnější analýzy je SLEPT analýza, která zkoumá okolí podniku z pěti různých okruhů. Součástí vnější analýzy je také analýza konkurence, které bude provedena za užití Porterovi analýzy. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku bude užita metoda McKinsey 7S, která hodnotí kritické faktory organizace. Díky SWOT analýze dojde k propojení vnějšího a vnitřního prostředí a budou tím získány důležité podklady.. Dotazníkové šetření bude identifikovat poptávku a obecně zkoumat trh, na který se podnik chystá vstoupit.

3.1 SLEPT analýza

3.1.1 Sociální faktory

Z dat statistického úřadu za rok 2016 vyplývá, že celkový přírůstek obyvatelstva v Jihomoravském kraji byl 3789 osob. Což je o 1617 osob více než v roce 2015. V obou letech byl důležitým faktorem přírůstek stěhování. V roce 2016 se celkový přírůstek stěhování zvýšil o 827 osob oproti roku 2015. V celkovém důsledku je to více než polovina v rozdílu celkového přírůstu obyvatel v daných letech. Nejvíce se na celkovém přírůstu obyvatelstva Jihomoravského kraje podílí okres Brno-venkov a Brno-město.

Tab. 2: Pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji v letech 2007 až 2016⁵³

	Rok										Rozdíl 2016- 2015
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Sňatky	6 287	5 802	5 252	5 099	4 894	4 973	5 043	5 153	5 414	5 837	423
Rozvody	3 369	3 334	3 047	3 548	2 945	3 001	3 000	2 924	2 770	2 758	-12
z toho s dětmi	1 931	1 943	1 730	2 002	1 659	1 712	1 691	1 623	1 569	1 644	75
Živě narození	12 371	13 196	13 145	13 040	12 404	12 339	12 403	12 802	12 771	13 193	422
z toho mimo manželstv	3 557	4 043	4 438	4 665	4 552	4 744	4 914	5 305	5 501	5 668	167
Potravy	4 074	3 796	3 757	3 730	3 599	3 673	3 775	3 867	3 771	3 413	-358
Zemřelí	11 774	11 262	11 581	11 566	11 466	11 709	11 629	11 399	12 106	11 738	-368
Přirozený přírůstek	597	1 934	1 564	1 474	938	630	774	1 403	665	1 455	790
Přistěhovalí	16 883	12 327	10 392	9 503	8 658	9 472	9 308	10 050	10 537	11 416	879
z toho z ciziny	10 676	5 623	3 837	2 909	2 743	3 486	3 611	3 905	4 349	4 694	345
Vystěhovalí	9 509	7 649	7 394	8 031	6 910	7 765	8 654	8 678	9 030	9 082	52
z toho do ciziny	2 006	701	1 322	1 377	1 163	2 145	3 167	2 790	2 934	2 780	-154
Přírůstek stěhování	7 374	4 678	2 998	1 472	1 748	1 707	654	1 372	1 507	2 334	827
Celkový přírůstek	7 971	6 612	4 562	2 946	2 686	2 337	1 428	2 775	2 172	3 789	1 617

⁵³ Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2016. Český statistický úřad. [online]. 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2016>

Pokud bude mít počet obyvatel v Jihomoravském kraji, respektive v městě Brně, nadále stoupající tendenci, značí to dobrou příležitost pro každého provozovatele restauračního zařízení, jelikož bude růst počet potenciálních zákazníků.

Data také ukazují, že Česká republika má velmi nízkou míru nezaměstnanosti. Což značí výborné hodnoty pro společnost, nicméně už horší vyhlídky pro zaměstnavatele, kteří budou mít problém sehnat kvalitnější zaměstnance. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji dosáhl k 31.3.2017 na 5,66%. V porovnání s celou republikou, kde průměr dosahuje 4,79%, to ovšem značí podprůměr, který naopak může přilákat do města Brna více schopných lidí, například z Prahy, kde je nezaměstnanost na hranici 3,17%.

Tab. 3: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu⁵⁴

ČR, kraje	Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu (%)			Uchazeři o zaměstnání					Volná pracovní místa	Počet uchazečů na 1 místo
	celkem	ženy	muži	celkem	z toho					
					ženy	absolventi a mladiství	osoby se zdravotním postižením	dosažitelní ve věku 15–64 let		
Česká republika	4,79	4,81	4,77	356 112	176 976	14 332	53 473	332 098	150 917	2,4
v tom kraje:										
Hl. m. Praha	3,17	3,27	3,06	28 670	14 846	944	2 681	26 725	26 431	1,1
Středočeský	3,97	4,23	3,70	36 274	19 120	1 440	5 094	34 387	19 098	1,9
Jihočeský	3,86	3,89	3,82	17 779	8 899	764	3 220	16 090	9 967	1,8
Plzeňský	3,12	3,29	2,95	13 045	6 817	552	2 703	11 801	11 344	1,1
Karlovarský	4,95	4,82	5,07	10 814	5 245	380	1 202	9 750	4 485	2,4
Ústecký	7,38	7,72	7,07	42 556	21 744	1 709	6 349	40 003	8 451	5,0
Liberecký	4,93	5,13	4,73	15 413	7 983	696	2 195	14 126	6 413	2,4
Královéhradecký	3,46	3,35	3,56	13 204	6 344	629	2 106	12 283	7 041	1,9
Pardubický	3,60	3,46	3,74	13 078	6 227	608	2 445	12 165	12 241	1,1
Vysočina	4,48	4,53	4,43	15 399	7 575	652	3 017	14 962	6 325	2,4
Jihomoravský	5,66	5,73	5,58	45 829	22 914	1 905	6 955	43 592	13 359	3,4
Olomoucký	5,52	5,29	5,74	24 846	11 829	925	3 626	22 904	7 161	3,5
Zlínský	4,48	4,30	4,66	18 217	8 572	804	3 204	17 242	7 344	2,5
Moravskoslezský	6,97	6,65	7,28	60 988	28 861	2 324	8 676	56 068	11 257	5,4

Sociálním faktorem, který je aktuální, je bezesporu dění ve společnosti. Evropa se momentálně zmítá v bezpečnostní krizi, kdy turisté nevyhledávají tradiční destinace, ale cílí na méně známá, ale bezpečná místa. Takovým místem může být například Brno, jelikož Česká republika figuruje mezi nejbezpečnějšími zeměmi na světě. I díky rozvoji právě gastronomie, se Brno stává vyhledávaným městem zahraničních turistů.

⁵⁴ Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2017. Český statistický úřad. [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2017>

3.1.2 Legislativní faktory

Podnikání v oblasti stravování obnáší znalost či zorientování se v celé řadě legislativních předpisů a zákonů. V poslední době je na stravovací podniky kladen velký důraz po stránce hygieny, proto je dobré, znát vybrané právní soubory a dbát na jejich dodržování:

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin.

Kromě právních norem, které řeší hygienu, jsou dalším důležitým činitelem zákony, které zastřešují kompletní fungování podniku, v následujícím seznamu jsou uvedeny ty nejdůležitější:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně.
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Výše zmíněné zákony a další, kterých je celá řada, tvoří kostru fungujícího podniku po stránce legislativní.

Důležité je také průběžné monitorování změn, ke kterým v oblasti legislativy běžné dochází. Již od roku 2016 je avizována, zatím neschválená, úprava zákoníku práce, která ovšem nebude mít zásadní vliv na vnitropodnikové zaměstnávání.

3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomická situace podniku je přímo závislá na ekonomickém postavení státu, respektive regionu. Hospodářsky nezdraví stát, neposkytuje lidem tolik finanční svobody, aby mohli utrácet, jako stát, který je na vrcholu, kde si jednotlivé podniky či domácnosti mohou dovolit utrácet více.

Jedním z ukazatelů, který pomáhá určit ekonomickou stabilitu v daném regionu, je hrubý domácí produkt. Podle dostupných dat patří Jihomoravský kraj ke krajům, které mají velké ekonomické možnosti. V roce 2015 byl zaznamenán růst HDP již 6. rok v řadě, dosáhl na necelých 499 mld. Kč. Tento růst nepatřil mezi nejvyšší ve srovnání s ostatními kraji, nicméně pouze Jihomoravský kraj zaznamenal růst právě 6 let po sobě. Podíl HDP Jihomoravského kraje k HDP České republiky byl 11%.

Tab. 4: Hrubý domácí produkt v Jihomoravském kraji⁵⁵

	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hrubý domácí produkt (HDP)									
v mil. Kč	163 126	237 898	321 740	407 139	421 653	434 334	452 931	473 554	498 757
vývoj ve stálých cenách, předchozí rok = 100	.	103,7	105,4	102,8	103,2	101,4	102,7	102,6	104,0
podíl kraje na HDP České republiky (%)	10,3	10,0	9,9	10,3	10,5	10,7	11,1	11,0	11,0
Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele									
v Kč	142 856	209 290	284 655	353 185	362 048	372 135	387 592	404 513	424 994
průměr ČR = 100	93,4	90,6	89,4	94,0	94,2	96,3	99,4	98,7	98,4

Dalším významným ukazatelem je míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu. Její hodnota se za rok 2016 dostala na 0,7%. Oproti roku 2015 se mírně zvýšila, a to o 0,4%.⁵⁶

Strach z deflační spirály přinutil Českou národní banku již v roce 2013 k zásahu v podobě měnové intervence, kdy záměrně oslabila korunu. Před třetím čtvrtletím 2016 se inflace dostala přes 1% a blížila se spíše k 2%. Prognózy k prvnímu čtvrtletí v roce 2017 hovoří o průměrné inflaci kolem 2,1%, což reflektuje dlouhodobou snahu udržet inflační míru kolem 2%.⁵⁷ Tento trend může domácnosti donutit více utrácet než šetřit.

K ekonomickým faktorům se také řadí cena pracovní síly. Její průměrná hodnota má rostoucí tendenci, a to celkově jak v podnikatelské sféře, tak v sekci ubytování, stravování a pohostinství. Hodnota průměrné hrubé měsíční mzdy za rok 2016 se v podnikatelské sféře zastavila na 27 483,- Kč, a můžeme od roku 2012 pozorovat mírný růst, a to o 2 364,- Kč. Hodnota v sekci ubytování, stravování a pohostinství se

⁵⁵ Jihomoravský kraj – makroekonomické ukazatele. Český statistický úřad. [online]. 2017 [cit. 2017-04-01].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/jihomoravsky-kraj-makroekonomicke-ukazatele>

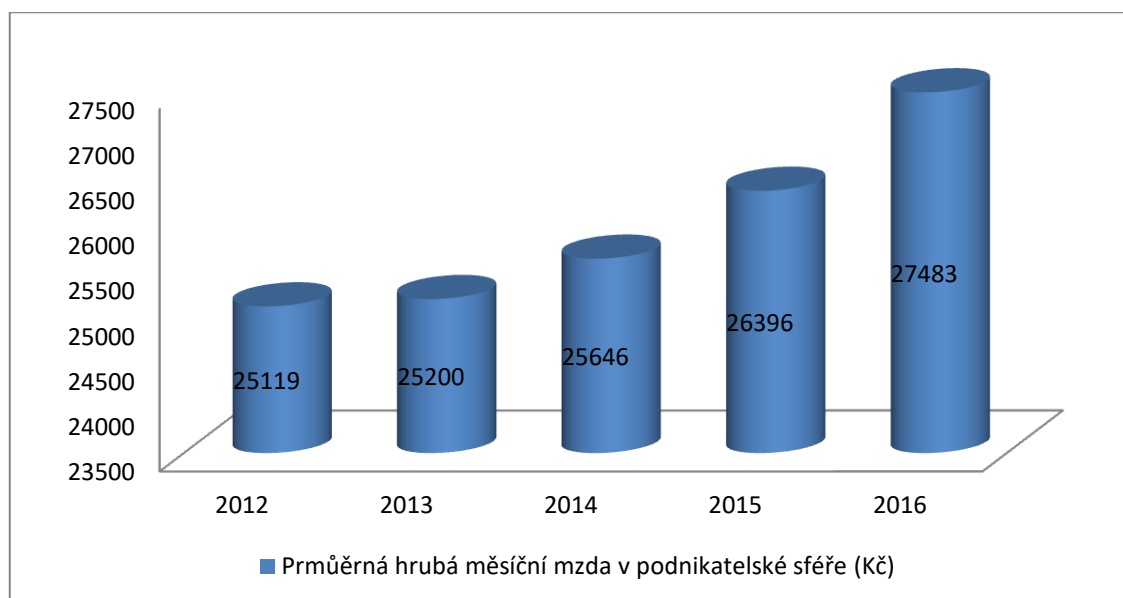
⁵⁶ Inflace – druhy, definice, tabulky. Český statistický úřad. [online]. 2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

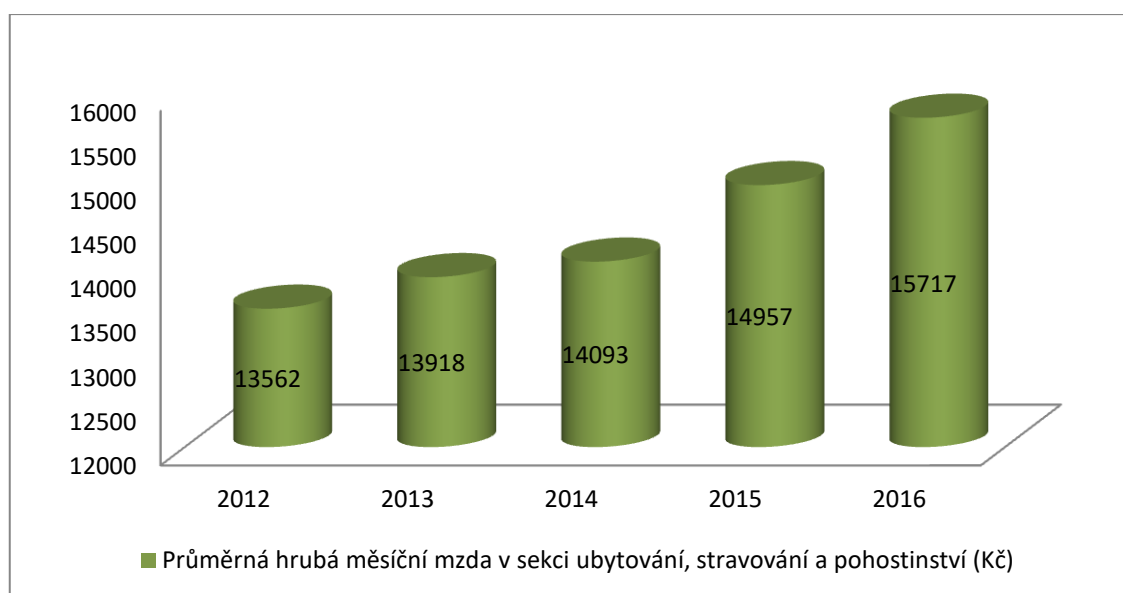
⁵⁷ Měnová politika - prognóza. Česká národní banka. [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace

pro rok 2016 zastavila na 15 717,- Kč. Rozdíl oproti roku 2012 je 2 155,- Kč.⁵⁸ Růst vzájemně koreluje. Velký rozdíl se může být vysvětlen tím, že zvolený obor je závislý na pohyblivých složkách mzdy, která nebyla do statistik zohledněny, například spropitné. Růst mezd za roky 2012 až 2016 je zobrazen v grafech 1, respektive 2.



Graf 1: Průměrná hrubá měsíční mzda v podnikatelské sféře⁵⁹



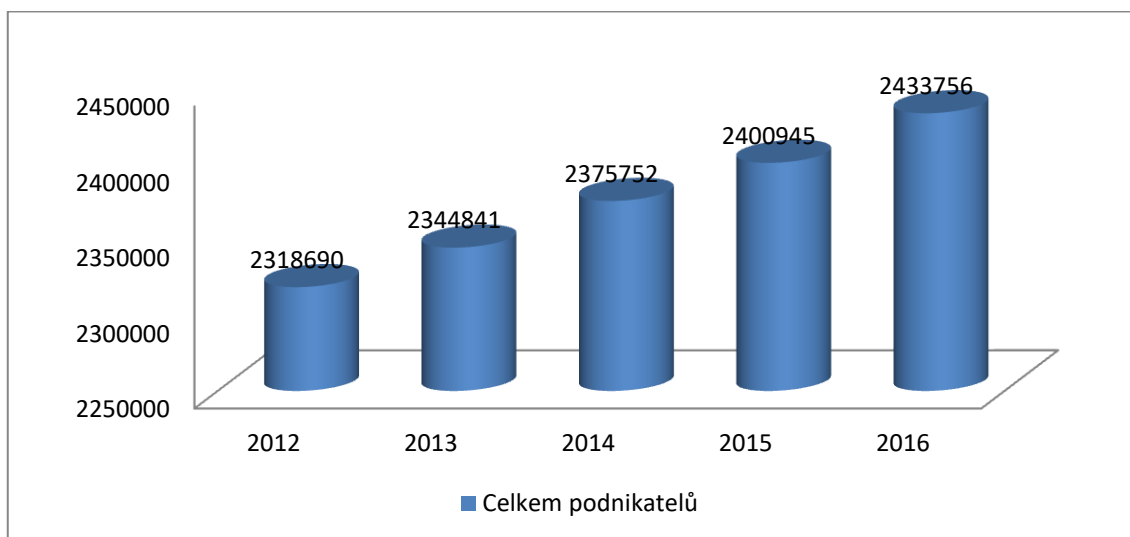
Graf 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v sekci ubytování, stravování a pohostinství⁶⁰

⁵⁸ Průměrné mzdy. Český statistický úřad. [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>

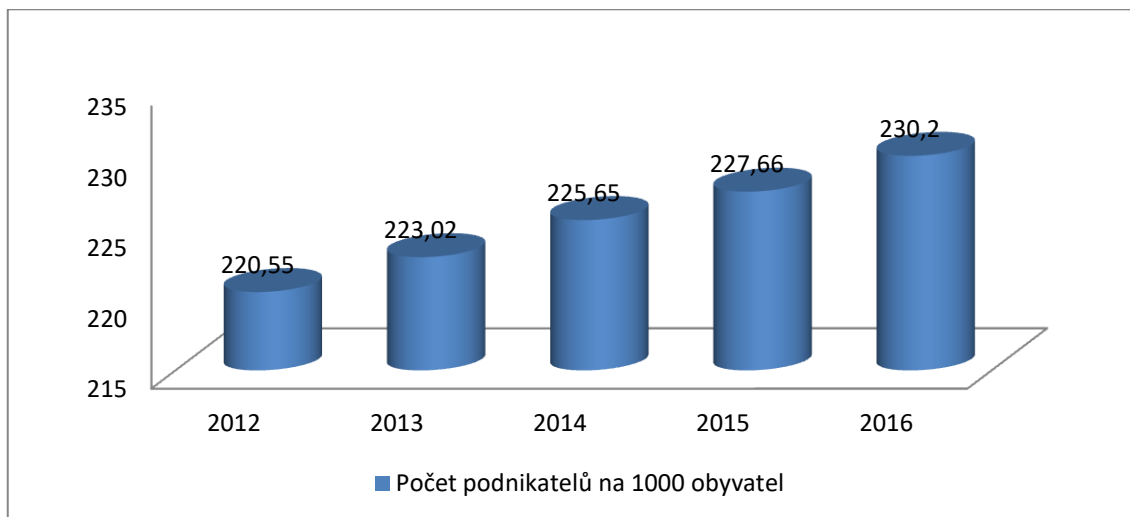
⁵⁹ Vlastní zpracování

⁶⁰ Vlastní zpracování

Celkový počet podnikatelů a živností v České republice za poslední roky roste. Tento trend může vycházet například z faktů, že je vhodná doba pro začátek podnikání nebo se zvětšila volnost při výběru budoucího povolání. Následující grafy odrážejí velikost růstu celkového počtu podnikatelů a počet podnikatelů na 1000 obyvatel, kde je tento růst také zřejmý.⁶¹



Graf 3: Celkový počet podnikatelů v České republice⁶²



Graf 4: Počet podnikatelů na 1000 obyvatel⁶³

⁶¹ Roční přehled podnikatelů a živností. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/2017/1/Rocni-prehled-podnikatelu-a-zivnosti_1.xlsx

⁶² Vlastní zpracování

⁶³ Vlastní zpracování

3.1.4 Politické faktory

Politicky bude rok 2017 zajímavý a tento faktor nesmí být brán na lehkou váhu. V České republice se v tomto roce na podzim uskuteční parlamentní volby, které určí další směr země. Pokud mandát obhájí stávající vládní uskupení, lze očekávat udržení dosud vedené politiky, která klade, na nejen na podnikatelskou sféru, velkou byrokratickou zátěž, která má prostředí očistit od nelegálních praktik. Zda se tento krok potká se zamýšleným účinkem, ukážou až roky budoucí. Faktem je, že Evropa se momentálně ocitá na rozcestí, kdy o dalším smýšlení všech států v Evropské Unii rozhodnou parlamentní volby v Německu a prezidentské volby ve Francii. Na vzestupu nejen v zahraničí, ale i v České republice jsou silně pravicové strany, které mohou po svolení klást mnohem větší důraz na volný pohyb osob a tím omezit turismus, který má značný vliv na příliv zahraničního kapitálu. Se změnou vládnoucích uskupení bývá také spojeno mnoho změn v legislativní oblasti, tudíž lze očekávat změny ve výši daní či dalších zákonech obecně spjatých s fungováním společnosti.

Nejdiskutovanějším politickým tématem poslední doby je zavedení Elektronické evidence tržeb (EET). Pro nově vznikající podnik znamená administrativní a finanční zátěž, ovšem je stále menším problémem než pro již zavedené podniky, které na systém musí přecházet. Otázka EET se přímo týká vesměs všech zmiňovaných faktorů ve SLEPT analýze. Nicméně největší vliv na jeho fungování má stabilita politické situace, jelikož odpůrců mezi politiky má více než příznivců. Jelikož podnik bude zakládán již po zavedení EET, bude se s tímto nákladem počítat a nemusí být proto zohledněn v ekonomických faktorech SLEPT analýzy. I z toho důvodu je uváděn pouze jako faktor politický.

3.1.5 Technologické faktory

Technologická stránka podniku je v dnešní době naprosto důležitá a nesmí se podcenit. Na druhou stranu dodržování technologického vývoje obnáší větší investice a o to pomalejší ekonomickou návratnost celého projektu. V oboru gastronomie jsou momentálně velmi používány moderní spotřebiče udržující teplotu jídla, jako například konvektomaty, které funguje na principu kombinace horkovzdušné a parní trouby, chladicí šuplata pro udržování čerstvých potravin a kontaktní grily pro okamžité tepelné zpracování potravin s nulovým nárokem na ztrátu energií. Velkým plusem těchto

zařízení je úspora času při přípravě pokrmů společně s minimálním vlivem na ztrátu kvality potravin. S výběrem potřebných spotřebičů je nutné sledovat aktuální trendy a trh, kde se průběžně mění jejich cenové nabídky, energetická náročnost a kvalita zpracování.

Již běžným standardem je internetové pokrytí prodejny pomocí Wi-Fi, kdy zákazník většinou očekává rychlé připojení zdarma. S internetovým připojením přímo souvisí pokladní systém, který může propojit např. skladovou evidenci, účetní software, objednávky, celkové výdaje a statistiky. Navíc vlivem již zmiňované EET, musí být každá pokladna připojena na internet, i proto je lepší využití schopnější softwarů, které nám dokážou daleko přesněji pomáhat v monitorování podnikových pohybů služeb.

Technologie se vyvíjejí velmi rychle, i proto je jejich správné nastavování v podobě např. úsporných žárovek, výhodných energetických tarifů, vybrání vhodných spotřebičů a poskytovatelů softwaru, nedílnou součástí moderního gastronomického podniku.

3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Stávající konkurence v odvětví

Město Brno v posledních letech zažívá doslova gastronomické obrození, kdy tento názor vyplývá například z hodnocení renomovaných zahraničních titulů⁶⁴ nebo názorů široké veřejnosti, viz dotazníkové šetření. Ať se jedná o tzv. zážitkové restaurace a bary nebo franchisingové restaurace, které mají po městě, ale i po České republice nebo celém světě více provozoven, může Brno působit doslova přesyceně. I z toho vyplývá, že je důležité se soustředit převážně v okolí místa podnikání, protože Brno je důkazem, že na malém prostoru, může fungovat několik výborným podniků. I proto se analýza věnuje pouze konkurenci v nejbližším okolí, jelikož dle ní, bylo zvoleno místo podnikání. Důležitá je zmínka i o tom, že konkurencí jsou především jídelní bary, fast foody a bistra.

Největším konkurentem ve zvolené oblasti je Fresh Freaks bistro. Toto bistro vyznává velmi podobný koncept – nové a útulné prostředí, kvalitní suroviny a mírně vyšší prodejní ceny. Jejich konkurenční výhodou jsou dnes moderní gluten free a bezlepkové

⁶⁴ In Brno, Drinks for Morning, Noon and Night. The New York Times. [online]. 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2017/04/12/travel/cafe-and-cocktail-culture-brno-czech-republic.html>

potraviny, déle fungující koncept, který také nabízí možnost franchisingu a velice příjemné prostředí. Menu, které Fresh Freaks bistro nabízí, je hodně variabilní, což se může jevit jako nevýhoda, protože koncový zákazník může mít problém s výběrem. Dalšími konkurenty jsou rychlá občerstvení se zahraniční kuchyní. Je to Istanbul Kebab, Kebab Abu Rami a Čínská restaurace „Chutné štěstí“. Výhoda těchto pohostinství je nízká cena a velké obliba této kuchyně mezi lidmi. Naopak prostředí, ve kterém je jídlo nabízeno, nepůsobí tolik přívětivě a může odradit nejednoho kupujícího. V blízkosti se nacházející restaurační zařízení - Lužánka Pub, Restaurace Podloubí a Hostinec U Semináru, by neměli představovat přímou konkurenci, jelikož se jedná o klasické restaurace, respektive hospody. I tak je důležitý jejich monitoring, protože představují konkurenta na poli gastronomie. Mezi jejich výhody patří obecně vžitá značka mezi veřejností a rychlá jídla, tzv. hotovky, ovšem kvalita a prostředí mluví v jejich neprospěch.

Hrozba vstupu nové konkurence

Jak bylo zmíněno v předešlé podkapitole, Brno se v poslední době stalo doslova rájem nově vznikajících gastronomických podniků. Proto je hrozba vstupu nové konkurence poměrně vysoká. Přesto se najde několik překážek, které mohou vstup nové konkurence zamezit.

K hlavním překážkám lze zařadit už tak velké množství konkurence, neznalost legislativních prvků, předešlá nulová zkušenost s gastronomií, a tím pádem rychlé vyhoření. Vstup do tohoto odvětví není určitě pro každého, v Brně momentálně dominují netradiční projekty, neustálé zlepšování servisu a kvality jídla. Všechny tyto a další bariéry mohou potencionální novou konkurenci odradit a na trh úspěšně vstoupí jen ti dobře připravení.

Hrozba vlivu substitutů a komplementů

Za hrozbu lze považovat především fast foody, bistra, jídelní bary, rychlá občerstvení a rozvoz jídel domů. Zmiňované Fresh Freaks bistro nemá ve své nabídce všechny druhy sandwichů, ovšem nabízí toasty, popřípadě burgery a wrapy, tudíž může hrozit, že svoji nabídku rozšíří i na další produkty. Tady ovšem může hrát v jejich neprospěch nabídka více druhů pokrmů a tudíž menší kvalita.

Rozvoz jídel domů se stal oblíbeným pomocníkem ke stravování a jako substitut má velký vliv. Nejznámější společností je Dáme jídlo, které sdružuje více podniků a nabízí jejich produkty dohromady. Konečný zákazník má potom na výběr z více možností. Navíc ve zvoleném místě podnikání se nenachází moc alternativ k parkování, tudíž zákazník může raději volit konkurenci více v centru, kde je parkování řešeno parkovacími domy, popřípadě velkými parkovišti.

Síla odběratelů

Spokojení kupující jsou zásadním výstupem pro každého podnikatele. I proto je jejich vliv a vyjednávací síla tak důležitá. Pokud se podniku nepovede začátek, ať už v nastavení cen, marketingové strategii či v jiném přístupu k zákazníkovi, zákazník jej podvědomě odsoudí. Tak špatně zapsané jméno v podvědomí odběratelů se vrací neskutečně obtížně.

V dnešní době aplikací mají odběratelé neustálý přehled o cenách jednotlivých surovin a finálních produktů, o výkonnosti daného zařízení důsledkem různých hodnocení a o nabídce stravovacích podniků v oblasti, ve které se aktuálně nachází. Díky pokročilému marketingu a technologiím lze vliv na kupující dobře sledovat a vhodným přístupem zasahovat. Pokud budou například ceny příliš vysoce nastaveny, odběratelé okamžitě zjistí, zdali nabízená kvalita potravin tomu odpovídá.

Nejdůležitějším prvkem je přidaná hodnota. Něco, proč si právě zákazník vybere podnik, do kterého chce jít. Přidaná hodnota je jediným nástrojem, jak lze sílu odběratelů korigovat a otočit v náš prospěch. Pokud zákazník nebude mít na výběr a bude se těšit na neodolatelnou chuť sandwiche, který je kvalitní a nemá konkurenci, má podnik prakticky vyhráno. Stane se to poté standardem a chyba se neodpouští. I proto má síla kupujících tak velký vliv na stanovení cen a celkovém přístupu ke zvolenému podnikání.

Síla dodavatelů

Síla vlivu dodavatelů se liší, záleží na oblasti, která je poptávána. Obecně ale platí, že oblast gastronomie je pokryta velice slušně a dodavatelé se spíše předhánějí v tom, kdo bude výhradním dodavatelem určitého produktu. Konkurence, která v oblasti dodavatelů gastronomie je, má poté horší postavení vůči podniku, který si může

snadněji a lépe vybírat a není tolik tlačěn do rozhodnutí, která jsou nevýhodná a nemají předem daný výsledek.

Dodavatelé si navíc uvědomují velký potenciál reklamy, která se nabízí ve stravovacím podniku. I proto přicházejí s různými akcemi a nabídkami, které potom ještě více zvýhodňují jejich nabídky. Má to dvojí efekt, nejenom, že prodají, ale ještě si udělají reklamu. Tohoto lze dobře využívat při ušetření na nákladech za potraviny.

3.3 Model McKinsey 7S

Model McKinsey 7S je analýzou vnitřního prostředí a zabývá se aspekty uvnitř podniku. Sandwich bar XY je momentálně neexistující podnik, ovšem pokud má být úspěšně uveden na trh, je důležité mít představu o fungování společnosti uvnitř, což zobrazí kritické faktory organizace.

Strategie

Majitelé vyznávající strategii, která podniku má vybudovat dobré jméno na základech výjimečných sandwichů, zdravých nápojů a příjemného prostředí. Výjimečnost sandwichů bude dána zvolenými surovinami, které budou prvotřídní kvality a zvolenou chutí, která bude pečlivě testována. Vlastnoručně vyráběné zdravé nápoje budou dokreslovat příjemné prostředí na obchodní schůzky, posezení s přáteli nebo jednotlivcům jako útočiště pro jejich myšlenky.

Zvolená strategie bude po zvolenou dobu testována, aby se majitelé mohli rozhodnout, zda nastavení podniku je správné a oni mohli začít uvažovat o nabídnutí stejného konceptu v rámci franchisingového modelu, aby se značka sandwich bar XY mohla dále rozrůstat.

Struktura

Sandwich bar XY bude založen jako obchodní společností, kde zakladateli budou dvě fyzické osoby – společníci. Jeden ze společníků bude mít na starost personální a skladové řízení podniku, navíc bude vystupovat v roli odpovědné osoby, jelikož má praxi v oboru a druhý společník bude mít na starost marketing a finanční chod uvnitř podniku. Oba majitelé budou navíc proškoleni natolik, aby zvládli nahradit zaměstnanecké pozice, které se vytvoří. Jedna z pozic bude kuchař, který bude mít na

starost přípravu sandwichů, nápojů a celkovou starost o kuchyň a bude zaměstnán na hlavní pracovní poměr. Navíc bude mít takzvaně k ruce brigádníka, který mu bude péči o kuchyň usnadňovat. Tyto dvě pozice budou zdvojeny z důvodu systému „krátký, dlouhý týden“. Další pozice bude servis, tento člověk bude zaměstnán také na hlavní pracovní poměr a bude odpovědný za výdej jídla, práci s pokladním systémem a úklid nádobí po hostech. I tato pozice bude v podniku dvakrát. V začátcích provozu je počítáno s tím, že by pomocného brigádníka neměli mít, tuto pomocnou sílu zastane vždy jeden z majitelů.

Systém řízení

Majitelé si budou navzájem sobě odpovědní, což může sice přinášet patové situace, ovšem oba s předešlými zkušenostmi z podnikání o těchto situacích vědí a budou se snažit je eliminovat. Ačkoliv mají oba majitelé rozdělené role, důležité otázky ve svých oblastech budou konzultovat společně. Kuchař a člověk na servisu bude přímo odpovědný pouze majiteli, který má na starost personální chod v podniku. Ovšem neznamena to, že druhý majitel jim nemůže zadávat úkoly. Tento systém byl zvolen hlavně pro to, aby se zaměstnanci obraceli pouze na jednoho z majitelů a dané věci řešili pouze s jedním z nich. Poté totiž vznikají nepřehledné situace a informace jsou zkreslovány. Brigádní pracovníci budou odpovědní svým vedoucím kuchařům. Může se navíc stát, že si budou vzájemně suplovat pozice, což není vyloučeno a je naopak vítáno. I z toho důvodu budou proškoleni tak, aby znali celý provoz a v případě nutnosti se dokázali na krátký časový úsek zastoupit.

Styl vedení

Pracovní prostředí by mělo být přátelské a pohodové. Tak, aby zaměstnanci vyloženě těšili do práce, věděli, proč ji vykonávají, ctili značku zaměstnavatele a měli sebou dobré vztahy. Tento styl vedení je mnohdy postrádán a hodně se zapomíná na lidskost. I proto bude styl veden tak, aby se zaměstnanci společně s majiteli cítila jako jedna rodina. Tím, že půjde o první, menší provoz, bude tomu situace výborně nahrávat. Zaměstnanci by neměli mít problém se svému zaměstnavateli svěřit, naopak ale musí být zachován respekt. K tomu budou sloužit především společná sezení, které jednou za čas budou uspořádána.

Brigádní pracovníci budou také součástí kolektivu, budou začleněny tak, aby se cítili naprostou součástí týmu a nic je nenutilo měnit pozici. Tím dojde i na minimalizaci vzniku problému časté fluktuace osob na této pozici.

Spolupracovníci

Zaměstnanci budou na začátku činnosti vybráni díky doporučení známých přátel obou majitelů. Tím, že se oba již nějakou dobu pohybují v pracovním prostředí, získali spoustu známostí. Navíc jeden z nich byl součástí společnosti, která s gastronomií přímo souvisela a kde také získal potřebnou praxi. Výběr bude cílit především na lidi praktické, s dobrým morálním kodexem, smyslem pro pořádek a chutí se v životě posouvat dále. Na dosavadní praxi nebude tolik brán zřetel, jelikož sandwich bar XY nebude klasickým restauračním zařízením, aby zaměstnanci museli splňovat nastavenou šablonu zkušeností.

Špatná situace může nastat ze začátku fungování společnosti, kdy nebude možné nabídnout velké finanční výdělky, což se může odrazit v horším hledání kvalitních zaměstnanců. I tady je počítáno s tím, že, koncept fungování společnosti, zisk zkušeností a výhledově otevření vlastní prodejny bude velkým lákadlem pro zaměstnance s takzvaným tahem na branku. Navíc majitelé uvažují i o rozdělení podílu na zisku dle finálních zisků za měsíc nebo čtvrtletí, aby spolupracovníci byli motivováni pro co nejlepší plnění svěřených úkolů.

Schopnosti lidí

Jeden z majitelů má dlouholetou zkušenost v gastronomii, kde pracoval i jako odborný lektor vaření a kuchař. V průběhu svého zaměstnání měl možnost nejen poznat hodně zajímavých lidí, ale také byl součástí všech mechanismů, které byly s vařením spojeny. Prováděl výběr dodavatelů, navrhoval vhodné skladování potravin, minimalizoval náklady na fungování svého úseku, vybíral vhodné spolupracovníky a podílel se na jejich školení a řízení. Navíc se již nějakou dobu o vlastní podnikání v jiném oboru pokoušel, avšak nevěnoval tomu dostatek času. I díky této zkušenosti si uvědomuje, co podnikání obnáší a chce své zkušenosti v oboru gastronomie převést na vlastní projekt.

Druhý z majitelů má gastronomii jako koníček, jeho praxe sahá do sféry marketingu a financí. V obou oborech si vybudoval stabilní postavení, které by chtěl přenést do

společného projektu sandwich baru XY. Nevýhodou může být, že s podnikatelskou činností nemá žádné zkušenosti. Tyto zkušenosti by měl dodat právě první z majitelů.

Oba společníci jsou dlouholetí přátelé, kteří se navzájem respektují a sdílejí zkušenosti. Dle podobného klíče k sobě budou vybírat zaměstnance. Ti nebudou muset splňovat žádné těžké nároky v oblasti praxe, ale budou muset obstát lidsky. Pro získání zkušeností a vhodné kvalifikace budou užity kurzy a školení.

Sdílené hodnoty

Společnou hodnotou všech pracovníků ve společnosti je vytvoření přátelského a příjemného prostředí v dobře fungující společnosti, která si získá jméno díky sandwichům. Cílem jsou spokojení zákazníci, kteří se budou nejen vracet, ale doporučovat sandwich bar XY dál. Zásadní je sdílení hodnot v ochotě vytvářet ziskovost podniku nejen majiteli, ale také všemi zaměstnanci.

3.4 SWOT analýza

Ve SWOT analýze dochází k propojení výše zmíněných analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Získané podklady slouží k určení hrozeb na trhu a příležitostí, díky kterým může podnik mít v budoucnu větší šanci na úspěch a eliminovat nedostatky.

Silné stránky

Zásadní silnou stránku sandwich baru XY bude jeho výjimečnost, jelikož podnik zaměřený výhradně na sandwiche v Brně není. Tato skutečnost je brána jako hlavní konkurenční výhoda, jelikož v Brně vznikly podobné podniky, které nabízejí ostatním něco unikátního, co v Brně sice již nabízeno bylo, ale nebylo to děláno se zaměřením pouze na určitý produkt. Toto zaměření se na určitý produkt je spojeno s kvalitními surovinami a provázání jejich chutí, tudíž gastronomický požitek bude jedním z dalších silných stránek. Další silnou stránkou je poloha podniku, která nebyla vybrána náhodou. Ve zvolném místě je několik sídel firem, velký městský pár, dopravní uzel a v neposlední řadě tam byly postaveny nové bytové jednotky.

Slabé stránky

Nejvýznamnější slabou stránkou je neznalost podniku v očích široké veřejnosti, která nemusí sandwich baru XY ze začátku důvěřovat. Tato slabá stránka záleží na

marketingovém nastavení. Další slabinou může být velikost podniku, jelikož prodejna nebude naddimenzována a bude vyznávat formu rychlého občerstvení, což je spjato s menším počtem míst k sezení. Z důvodu vlastního zaškolení personálu a zacílení na jedince s menší praxí, může ze začátku docházet k nekvalitnějšímu servisu. Nebude se týkat jídla. Podnik navíc nebude nabízet tvrdý alkohol, z alkoholických nápojů pouze pivo a víno. V oblasti prodejny je špatné parkování, což může mít za následek snížení počtu návštěvníků z řad motoristů, na které s oblibou rychlá občerstvení cílí.

Příležitosti

Obecně platí, že v oblasti stravování je velká příležitost v odlišení se od ostatních, charakteristickým produktem, prezentací prodejny či jinými aspekty, které mohou podnikatelskou značku posunout dále. Tu příležitost využívá i sandwich bar XY. Pokud uspěje, je navíc velkou příležitostí nabídnutí franchisingu dalším subjektům. Ne náhodou byla vybrána poloha nedaleko od centra, která nabízí velký potenciál. V místě se nedávno postavil vícepatrový multifunkční dům Rezidence Lužánky, navíc v lokalitě najdeme i řadu sídel firem, která v okolí mají minimální výběr kvalitního rychlého stravování. Okolí Lužáneckého parku je navíc spjato se sportem, a pokud by slova zodpovědných osob nahrávala realitě, do pár let by se do oblasti Za Lužánky měl vrátit brněnský vrcholový sport – hokej a fotbal. Tento faktor nabízí velkou příležitost, jelikož většina fanoušků by proudila právě po trase tramvaje, která má zastávku přímo před prodejnou. Za velkou příležitost také platí současné příznivé podmínky pro začátek podnikání, ať už je to nízká míra inflace, růst HDP, přírůstek obyvatelstva či nízká nezaměstnanost.

Hrozby

Největší hrozbou pro prodejnu je nízká návštěvnost, která je spojena s konkurencí v okolí. Konkurence není sice tolik silná, což může ovšem nahrávat vzniku nové konkurence, jelikož koncept sandwich baru funguje již v Praze. Navíc i centrum města je přesyceno restauracemi, bary, bistry a fast foody, tudíž se další expanze nabízí i v blízkém okolí do kterého sandwich bar XY spadá. Jako další hrozba se nabízí změna politické situace, která bude ovlivněna volbami na podzim roku 2017. Za touto změnu je možná úprava daní, legislativy a ekonomické kolísání.

3.4.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

Silné stránky a příležitosti, které vyplývají z výše zmíněných informací, je nutné důkladně zhodnotit, aby podnik měl, co nejpohlednější vstup na nový trh a naději na úspěch. Ať se jedná o silné nebo slabé stránky, příležitosti či hrozby, je jich vždy velké množství, pro numerické výpočty bylo vybráno 5 nejvíce významných prvků, které na podnik působí.

Tab. 5: SWOT analýza⁶⁵

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 - Jedinečnost S2 - Kvalitní gastronomie S3 - Poloha prodejny S4 - Vlastní produkty S5 - Dostupnost hromadnou dopravou	W1 - Nízké povědomí o značce W2 - Nižší praxe zaměstnanců W3 - Velikost prodejny W4 - Bez tvrdého alkoholu W5 - Špatná dostupnost parkování
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 - Mezera na trhu O2 - Možnost franchisingu O3 - Poloha blízko nové zástavby O4 - Výstavba sportovišť O5 - Vyrůstající obliba gastronomie	T1 - Nízká návštěvnost T2 - Konkurence v okolí T3 - Vznik nové konkurence T4 - Politická situace T5 - Změna legislativy

U těchto znaků se porovnává jednotlivá důležitost, která je vyjádřena v maticích. Pro hodnocení porovnání jsou určeny 3 stupně znaků, aby byla vhodně zobrazena jejich důležitost:

- 1 – daný znak je důležitější než porovnávaný znak;
- 0,5 – váha obou znaků je stejná;
- 0 – daný znak je méně důležitý než porovnávaný znak.⁶⁶

⁶⁵ Vlastní zpracování

⁶⁶ SWOT analýza. Bazant's Blog [online]. 2010 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

Tab. 6: SWOT analýza - Hodnocení váhy silných stránek⁶⁷

Porovnávané znaky	S1	S2	S3	S4	S5	Suma	Váha (%)
S1 - Jedinečnost	x	0,5	1	1	1	3,5	35
S2 - Kvalitní gastronomie	0,5	x	0,5	1	0,5	2	25
S3 - Poloha prodejny	0	0,5	x	0	1	1,5	15
S4 - Vlastní produkty	0	0	1	x	1	2	20
S5 - Dostupnost MHD	0	0,5	0	0	x	0,5	5

Tab. 7: SWOT analýza - Hodnocení váhy slabých stránek⁶⁸

Porovnávané znaky	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Váha (%)
W1 - Nízké povědomí o značce	x	1	1	0,5	1	3,5	35
W2 - Nižší praxe zaměstnanců	0	x	1	1	0	2	20
W3 - Velikost prodejny	0	0	x	0,5	0,5	1	10
W4 - Bez tvrdého alkoholu	0,5	0	0,5	x	0	1	10
W5 - Špatné parkování	0	1	0,5	1	x	2,5	25

Matice hodnocení silných stránek ukazuje, že nejsilnější postavení má výjimečnost celé projektu a zaměření se na kvalitu. Z matice hodnocení slabých stránek vyplývá, že velkou váhu má nízké povědomí o značce a špatná dostupnost parkování.

Tab. 8: SWOT analýza - Hodnocení váhy příležitostí⁶⁹

Porovnávané znaky	O1	O2	O3	O4	O5	Suma	Váha (%)
O1 - Mezera na trhu	x	1	0,5	0,5	1	3	30
O2 - Možnost franchisingu	0	x	1	0,5	1	2,5	25
O3 - Poloha blízko nové zástavby	0,5	0	x	0,5	0,5	1,5	15
O4 - Výstavba sportovišť	0,5	0,5	0,5	x	1	2,5	25
O5 - Rostoucí obliba gastr	0	0	0,5	0	x	0,5	5

⁶⁷ Vlastní zpracování⁶⁸ Vlastní zpracování⁶⁹ Vlastní zpracování

Tab. 9: SWOT analýza - Hodnocení váhy hrozeb⁷⁰

Porovnávané znaky	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Váha (%)
T1 - Nízká návštěvnost	x	0,5	0,5	1	1	3	30
T2 - Konkurence v okolí	0,5	x	0	0,5	1	2	20
T3 - Vznik nové konkurence	0,5	1	x	1	1	3,5	35
T4 - Politická situace	0	0,5	0	x	0,5	1	10
T5 - Změna legislativy	0	0	0	0,5	x	0,5	5

Z rozhodovací matice příležitostí je zřejmé, že nejvíce působí prvek je mezera na trhu, druhými prvky jsou možnosti rozšíření značky o franchisy a potencionální návrat brněnského sportu za Lužánky. Z hodnotící matice hrozeb vyplývá, že tou největší je vznik nové konkurence a dále je potřeba brát jako hrozbu nízkou návštěvnost.

3.4.2 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Základní matice pro hodnocení intenzity vzájemných vztahů bude posuzovat vztahy z různých pohledů. Bude zde posouzena relevantnost a intenzita jednotlivých vazeb, zejména se jedná o vazby S-O, S-T, W-O a W-T. Pro hodnocení byla zvolena vícestupňová škála 1 až 5, kde parametry mají následující znění:

- 1 – pro označení žádného vztahu mezi vazbami;
- 5 – pro označení úzkého a důležitého vztahu;
- pro kladný vztah je dáno kladné znaménko, pro negativní vztah záporné znaménko.⁷¹

⁷⁰ Vlastní zpracování

⁷¹ SWOT analyza. Bazant's Blog [online]. 2010 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analyza/>

Tab. 10: Hodnocení intenzity působení vzájemných vztahů SWOT matice⁷²

		Silné stránky						Slabé stránky					
		S1	S2	S3	S4	S5	Suma	W1	W2	W3	W4	W5	Suma
Příležitosti	O1	5	4	3	4	1	17	-2	1	1	2	2	4
	O2	4	4	2	4	1	15	-3	-1	1	1	1	-1
	O3	3	3	4	2	3	15	-2	1	1	1	2	3
	O4	3	3	5	2	4	17	-2	1	3	1	3	6
	O5	4	3	1	3	2	13	1	2	2	2	2	9
	Suma						77						21
Hrozby	T1	-3	-2	3	2	-1	-1	3	3	-4	3	-3	2
	T2	-2	1	3	1	-2	1	2	2	2	3	3	12
	T3	3	2	3	-3	2	3	2	1	-2	2	2	5
	T4	-1	-1	-1	1	-1	-3	1	1	1	1	1	5
	T5	-1	-1	-2	1	-1	-4	1	1	2	2	1	7
	Suma						-4						31

Tab. 11: SWOT analýza - výsledek vzájemného působení⁷³

	S	W
O	77	21
T	-4	31

Na základě výsledků vzájemného působení zobrazených v Tab. 9, respektive Tab. 10, je vhodné se zaměřit na strategii S-O (Maxi-Maxi), která se zaměřuje na silné stránky podniku a využití všech možných příležitostí. Silná stránka by mohla být v originalitě celého projektu, jelikož bistro, které by nabízelo pouze sandwiche v Brně není. Dále lze ze silných stránek využít zaměření se na kvalitní a čerstvé suroviny.

⁷² Vlastní zpracování

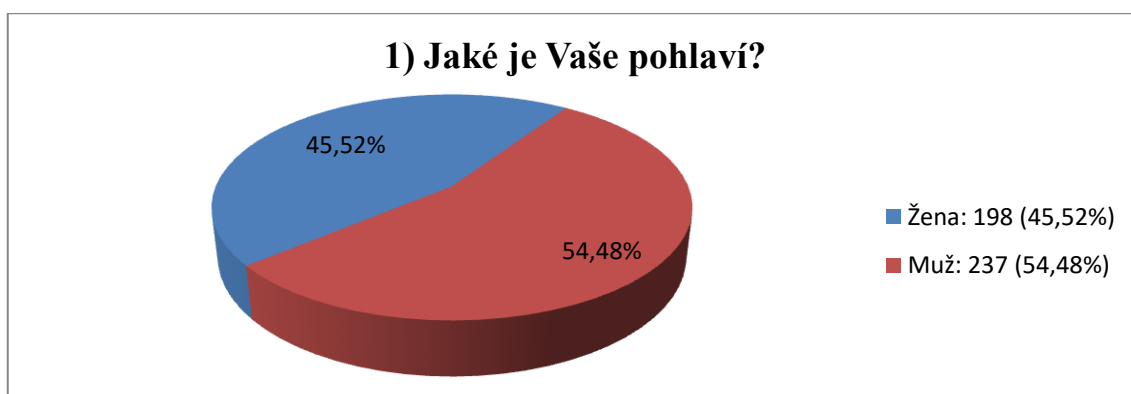
⁷³ Vlastní zpracování

3.5 Dotazníkové šetření

K dotazníkovému šetření, které je součástí marketingové průzkumu, se přistoupilo velmi zodpovědně. Jako nejvhodnější metoda pro sběr dat a zjištění potřebných informací byla vytvořena online anketa. Druhou formou dotazování, které zacílilo především na upřesnění informací, které bylo potřeba získat, bylo osobní dotazování. Díky zvoleným formám dotazování se podařilo získat kvantitativně odpovídající vzorek. Celkově odpovědělo 435 osob, dotazník se skládal z 11 otázek.

3.5.1 Vyhodnocení dotazníků

Z první otázky vyplývá, že na dotazník odpovědělo více mužů než žen. Hlavně u osobního dotazování byl kladen důraz na to, aby byla obě pohlaví stejně zastoupena.



Graf 5: Vyhodnocení dotazníkové otázky č.1⁷⁴

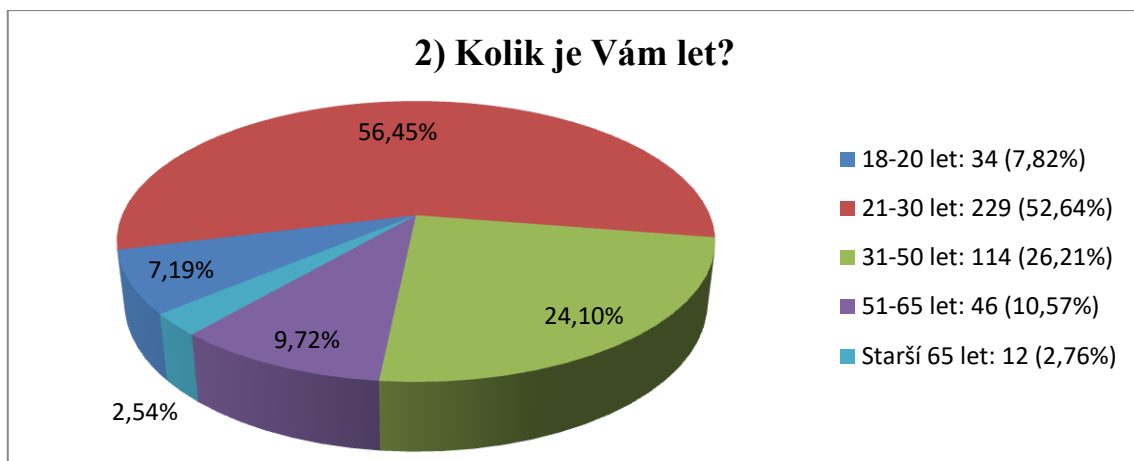
Druhá otázka se ptala respondentů na jejich věk. Nejvíce odpovědělo mužů ve věku 21-30 let. Nejméně žen nad 65 let. Věková struktura odpovědí na 2. otázku je zobrazena v tabulce č. 5.

Tab. 12: Dotazník - věkové skupiny podle pohlaví⁷⁵

	18 - 20 let	21 - 30 let	31 - 50 let	51 - 65 let	Starší 65 let	Celkem
Ženy	18	97	53	24	5	197
Muži	16	132	61	22	7	238
Celkem	34	229	114	46	12	435

⁷⁴ Vlastní zpracování

⁷⁵ Vlastní zpracování



Graf 6: Vyhodnocení dotazníkové otázky č.2⁷⁶

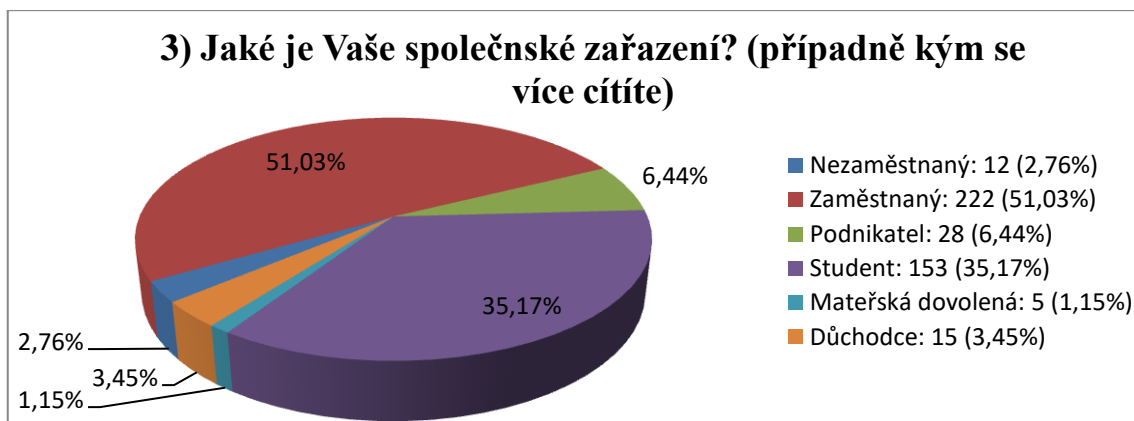
Třetí otázka z dotazníkového šetření zkoumala společenské zařazení dotazovaných. Hlavním cílem bylo zjistit společenské rozvrstvení dotazovaných osob. Z výsledků vyplývá, že nejvíce odpovídali muži ve věku 21-30, kteří se nejvíce cítí být studenti, byl to poměr 14,7% ze všech dotazovaných. Jen o 5 méně bylo mužů, ve věku 21-30 let, kteří jsou zaměstnaní, v poměru 13,6% ze všech dotazovaných. Datový vzorek ze tří prvních otázek ukázal, že se v lokalitě pohybuje především hodně studentů a osob v zaměstnaneckém poměru.

Tab. 13: Dotazník - rozdělení dle pohlaví, věku a společenské pozice⁷⁷

	Věk	Bez zaměstnání	Zaměstnaní	Podnikatelé	Studenti	Mateřská dovolená	Důchodci	Celkem
Ž	18 - 20	1	1	0	16	0	0	18
	21 - 30	0	44	3	48	2	0	97
	31 - 50	2	34	4	11	2	0	53
	51 - 65	4	13	1	0	0	6	24
	Nad 65	0	0	0	0	0	5	5
M	18 - 20	0	4	0	12	0	0	16
	21 - 30	3	59	6	64	0	0	132
	31 - 50	0	49	9	2	1	0	61
	51 - 65	2	15	4	0	0	1	22
	Nad 65	0	3	1	0	0	3	7
Celkem		12	222	28	153	5	15	435

⁷⁶ Vlastní zpracování

⁷⁷ Vlastní zpracování

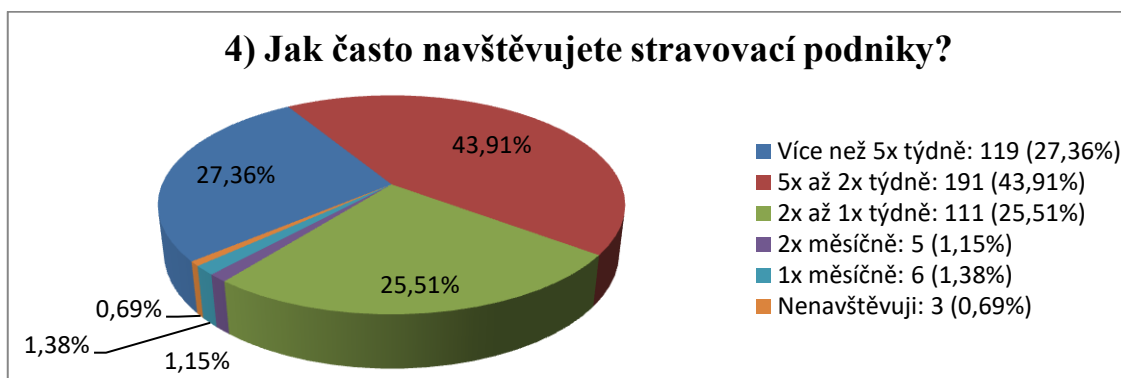


Graf 7: Vyhodnocení ankety č.3⁷⁸

Čtvrtá otázka se dotazovala na počet návštěv stravovacích zařízení v čase. Pojem stravovací zařízení byl vybrán záměrně. Při použití slova restaurace hodně lidí zapomíná na fast-foody či bistra. Důležité bylo zjistit, jak často lidé jedí mimo domov. Nejvíce z dotazovaných, 125 ve věku 21-30 let, jedí 5x až 3x týdně ve stravovacích zařízeních, což je 28,7% ze všech dotázaných.

Tab. 14: Dotazník – četnost návštěvnosti podle věku⁷⁹

	18 - 20 let	21 - 30 let	31 - 50 let	51 - 65 let	Starší 65 let	Celkem
Více než 5x týdně	5	47	52	10	5	119
5x až 3x týdně	12	125	41	11	2	191
2x až 1x týdně	15	54	19	23	0	111
2x měsíčně	0	0	2	1	2	5
1x měsíčně	2	0	0	1	3	6
nenavštěvuji	0	3	0	0	0	3
Celkem	34	229	114	46	12	435



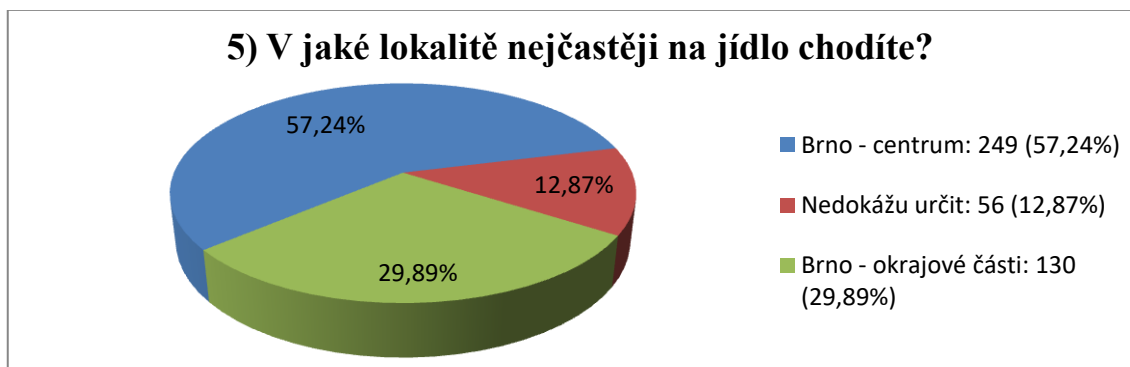
Graf 8: Vyhodnocení ankety č.4⁸⁰

⁷⁸ Vlastní zpracování

⁷⁹ Vlastní zpracování

⁸⁰ Vlastní zpracování

V páté otázce respondenti odpovídali na otázku, v jaké lokalitě chodí nejčastěji na jídlo. Až při vyhodnocování dotazníků se dospělo k názoru, že otázka mohla být více rozvinuta nebo položena jinak. V tomto znění jsou výsledky zavádějící a pro analýzu nemají až takovou váhu. Nejvíce z dotázaných navštěvují podniky v centru města, a to 57,27% ze všech dotázaných.



Graf 9: Vyhodnocení ankety č.5⁸¹

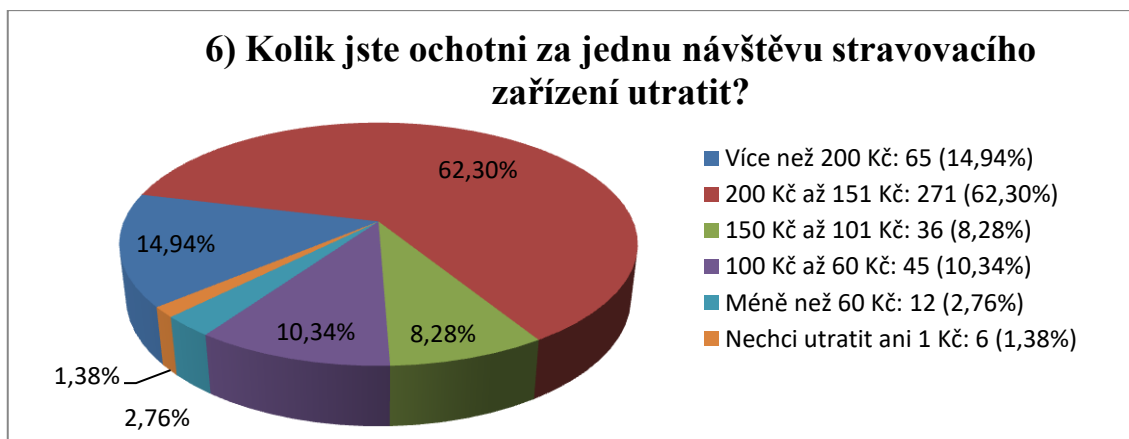
Následující otázka byla zásadní pro určení odhadované ceny, kterou jsou lidé ochotni utracet za jedno stravování. Data byla přesnější z osobního dotazování, jelikož se podařilo lépe vysvětlit podstatu, že do částky se musí započíst i nápoje a případné další výdaje, nejen samotné jídlo. Z tabulky 15 vyplývá, že z dotazovaných nejvíce utrací lidé ve věku 21-30 let, a to v rozmezí 200-151,- Kč.

Tab. 15: Dotazník - Velikost útraty podle věku⁸²

Kč	18 - 20 let	21 - 30 let	31 - 50 let	51 - 65 let	Starší 65 let	Celkem
Více 200	3	36	12	13	1	65
200 - 151	18	154	93	6	0	271
150 - 101	0	7	3	22	4	36
100 - 60	11	20	6	4	4	45
Méně 60	2	6	0	1	3	12
Nic	0	6	0	0	0	6
Celkem	34	229	114	46	12	435

⁸¹ Vlastní zpracování

⁸² Vlastní zpracování



Graf 10: Vyhodnocení ankety č.6⁸³

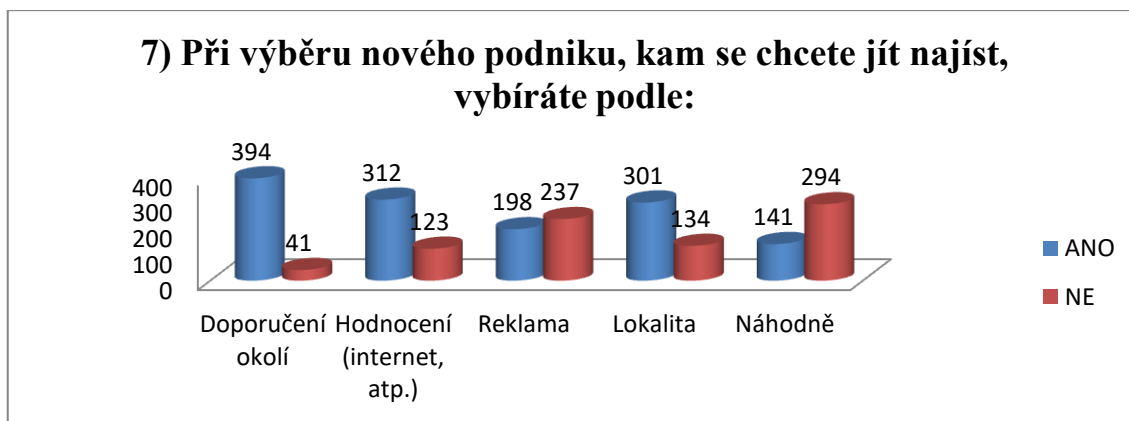
Otázka číslo 7 vypovídá o tom, zda podle daného aspektu lidé vybírají, kam se chtějí jít najíst nebo ne. Ze získaných dat je patrné, že hodně lidí, takřka 91%, vybírá podle doporučení okolí. Velký počet byl také lidí, kteří vybírají podle hodnocení na internetu či různých aplikacích, a to bezmála 72%. Zajímavé je, že mnoho lidí už tolik nerespektuje reklamu, negativní odpovědi převážili nad pozitivními. Z tabulky 16 je patrné, že ženy byly daleko více nerozhodné než muži. Ve třech případech byla jejich preference mezi ano / ne prakticky totožná. Nejvíce byl zvolen výběr přes doporučení okolí muži, v 51%. Důležité je také mít kladné hodnocení na moderních platformách, jako je Restu či TripAdvisor. Tyto společnosti poskytují recenze na internetu k čemuž nabízející smart aplikace. Důležitým zjištěním je, že jsme si vybrali i vhodnou lokalitu, jelikož část z dotázaných odpovídala přímo v místě budoucího působení.

Tab. 16: Dotazník - Četnost odpovědí výběru podniku podle věku⁸⁴

	Ženy		Muži	
	ANO	NE	ANO	NE
Doporučení okolí	172 (39,5%)	26 (6%)	222 (51%)	15 (3,5%)
Hodnocení	123 (28,3%)	75 (17,2%)	189 (43,5%)	48 (11%)
Reklama	101 (23,2%)	97 (22,3%)	97 (22,3%)	140 (32,2%)
Lokalita	102 (23,4%)	96 (22,1%)	199 (45,8%)	38 (8,7%)
Náhoda	40 (9,2%)	158 (36,3%)	101 (23,2%)	136 (32,3%)

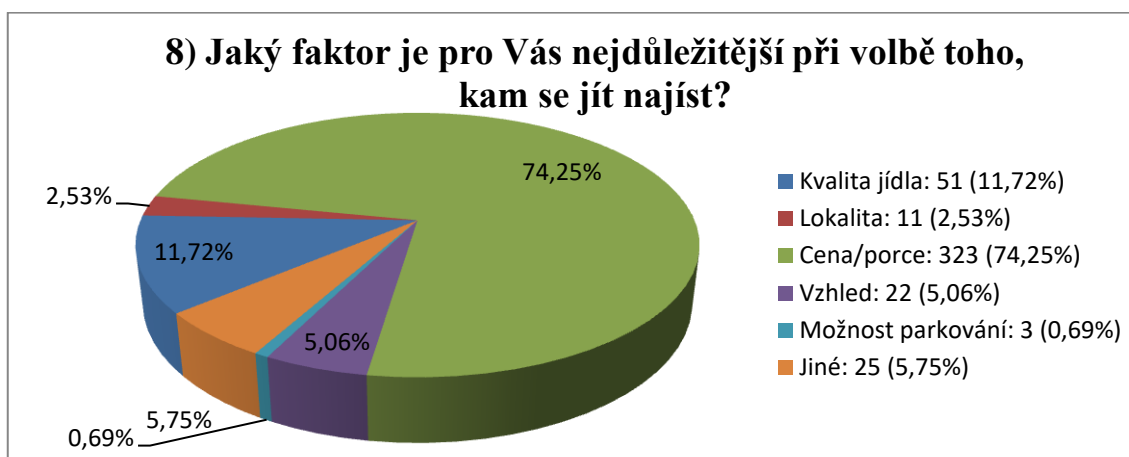
⁸³ Vlastní zpracování

⁸⁴ Vlastní zpracování



Graf 11: Vyhodnocení ankety č.7⁸⁵

Osmá otázka se dotazovala na faktor, který je při výběru vhodného místa k důvodu jít se najíst, nejdůležitější. Naprosto dominoval faktor cena/porce, a to 74,25%. Podnik má na plánu poskytovat větší porce, avšak za odpovídající cenu. Proto musí opatrně volit strategii při vytváření ceny, aby nebyla pro zákazníky příliš vysoká.



Graf 12: Vyhodnocení ankety č.8⁸⁶

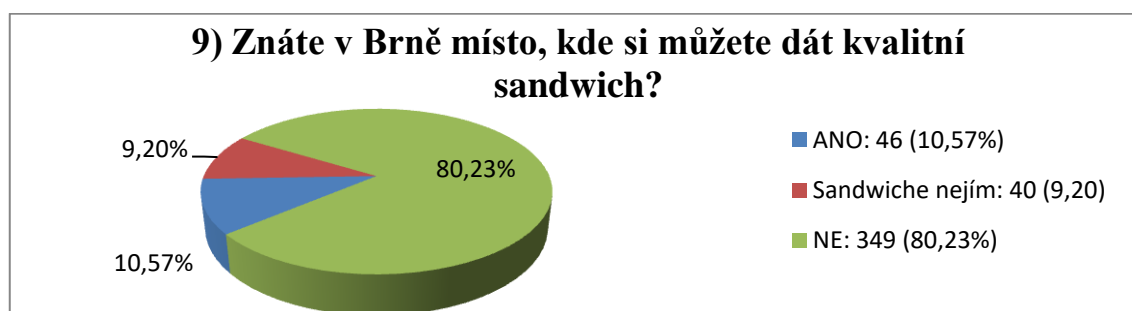
Poslední tři otázky byly záměrně směřovány na otázku sandwich baru, aby byla známa představa dotazovaných o tom, zdali vůbec mají o podobný druh stravování zájem. Z těchto zmíněných otázek vyplývá fakt, že ze 435 dotázaných, by mělo 335 z nich zájem o novou prodejnu sandwichů, což je více než 77%. Největší zájem by měli zaměstnaní muži, celkem v 112ti případech, což je téměř 26% ze všech dotázaných. Načež, pouze necelých 10% dotazovaných respondentů, je spokojeno se současnou nabídkou sandwichů v Brně.

⁸⁵ Vlastní zpracování

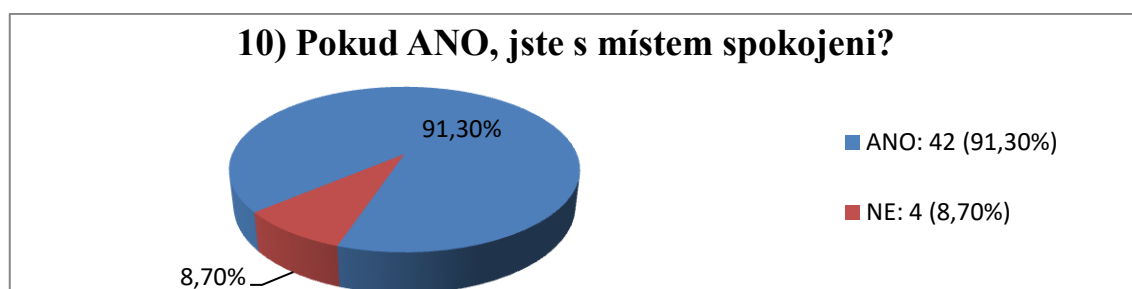
⁸⁶ Vlastní zpracování

Tab. 17: Dotazník - Zájem o sandwich bar podle pohlaví a společenského zařazení⁸⁷

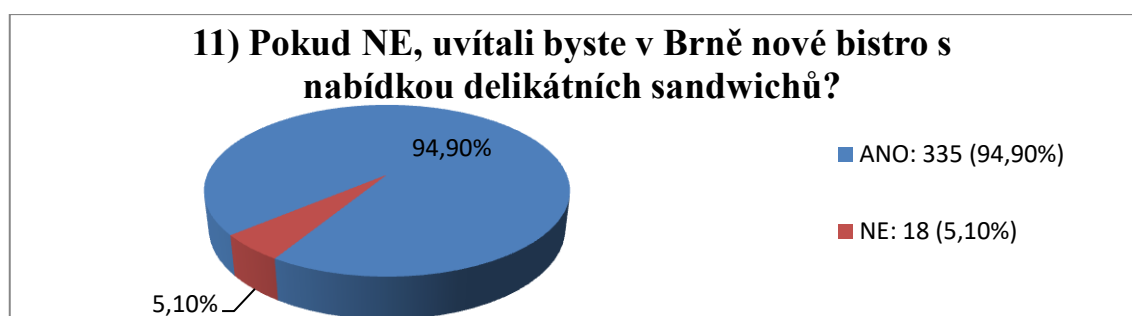
	Ženy		Muži	
	ANO	NE	ANO	NE
Bez zaměstnání	4	1	1	0
Zaměstnaní	50	3	112	2
Podnikatelé	7	0	15	1
Studenti	65	2	70	5
Mateřská dovolená	3	1	1	0
Důchodci	6	1	1	2



Graf 13: Vyhodnocení ankety č.9⁸⁸



Graf 14: Vyhodnocení ankety č.10⁸⁹



Graf 15: Vyhodnocení ankety č.11⁹⁰

⁸⁷ Vlastní zpracování

⁸⁸ Vlastní zpracování

⁸⁹ Vlastní zpracování

⁹⁰ Vlastní zpracování

4 NÁVRHOVÁ ČÁST PRÁCE

Návrhová část obsahuje návrh samotného podnikatelského plánu. Z analytické části používá získaná data a zpracovává je do struktur, které byly definovány v první kapitole. Obsahuje marketingový, organizační, krizový a finanční plán, čímž dotváří celkovou podobu projektu. Na závěr kapitoly je navrhnut harmonogram implementací.

4.1 Titulní strana

Název:	Sandwich bar XY (jméno momentálně v řešení)
Sídlo:	Brno
Obor podnikání:	hostinská činnost a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Telefon:	XY
E-Mail:	XY
Společníci:	XY (dva)
Základní kapitál:	800 000,- Kč

4.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán je vytvářen pro návrh na založení nového sandwich baru ve městě Brně. Sandwich bar bude založen novou obchodní společností, a to společností s ručením omezeným. Předmětem podnikání bude provozování hostinské činnosti a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona na základě živnostenského listu. Sandwich bar bude nabízet výhradně kvalitní a čerstvé sandwiche, doplněné o snídaňovou nabídku mimo sandwichových produktů. Navíc také vlastní limonády a čerstvé saláty. Podnik nebude nabízet alkoholické nápoje.

Zakladatelská společnost, jako právnická osoba, bude mít 2 společníky, kteří budou zároveň jednateli a výhradními majiteli podniku. Základní kapitál společnosti bude 800 000,- Kč, na tomto kapitálu se oba společníci podělí. Zároveň nebudou plátcí DPH. Jeden z majitelů podniku splňuje povinnost stanovenou zákonem pro udělení

živnostenského oprávnění v oboru hostinská činnost. Díky praxi v oboru má navíc zkušenosti s fungováním podniku v oblasti gastronomie.

Sandwich bar XY bude mít stálé 4 zaměstnance – 2 kuchaře a 2 číšníky. Kuchařům bude navíc vždy vypomáhat jeden z brigádníků, takže celkem budou zaměstnání dva brigádníci.

Zahájení podnikání bude hrazeno výhradně z vlastních zdrojů, jelikož oba majitelé již nějakou dobu působí na pracovním trhu a mají vybudované stabilnější finanční jistoty.

4.3 Popis podniku

Sandwich bar XY bude nově vzniklou prodejnou čerstvých a chutných sandwichů, nabízející i snídaňové produkty. Ve městě Brně neexistuje prodejna nabízející výhradně sandwiche, tento fakt je vnímán jako velká konkurenční výhoda, jelikož veškerá preciznost bude vložena výhradně do chutí jednoho konkrétního produktu – sandwichů.

Podnik bude založen majiteli XY, jako společnost s ručeným omezeným se základním kapitálem 800 000,- Kč. Podnik bude situován na ulici Lidická v Brně, poblíž tramvajové zastávky Antonínská. Toto místo poskytuje ideální podmínky pro realizaci. V blízkém okolí se nachází nová zástavba, a to Rezidence Lužánky, navíc se nedaleko nachází oblast Ponava, která má do budoucna velký potenciál. Datum zahájení provozu je stanoveno na podzim roku 2017. Otvírací doba bude pondělí až neděle, od 7:30 do 22:00.

Místo, kde bude podnik situován, je již částečně zařízeno. Jedná se o bývalou pizzerii, která je zařízena jako menší restaurace. Díky tomu jsou splněny všechny zákonné povinnosti týkající se hygienických a stavebních norem.

4.4 Cíle podniku a vlastníků

Hlavním cílem podniku bylo stanoveno vybudování profitující společnosti, která si oproti konkurenci získá výhodnou pozici na trhu. Poskytováním výjimečných gastronomických zážitků si vytvoří výbornou pověst a renomé. Navíc značka bude tvořena tak, aby se v případě profitu dokázala dále rozšiřovat v rámci franchisingu.

V začátcích bude rozhodujícím prvkem získání dostatečné pověsti, v tomto ohledu bude především cíleno na networking a celkovou reklamu pomocí šíření informací mezi lidmi, což je v oblasti stravování bráno jako zásadní. K dlouhodobým cílům bude patřit upevnění si pozice na trhu v oblasti sandwichů, vytvoření příjemného prostředí pro zákazníky všech věkových a sociálních kategorií a plnění představ o zisku. Všechny cíle budou průběžně monitorovány a jejich plnění bude průběžně analyzováno a hodnoceno, aby mohly být uskutečněny scénáře k jejich plnění.

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán bude určen pomocí marketingového mixu 4P, aby bylo vhodně sestaveno produktové portfolio.

4.5.1 Produkt

Sortiment sandwich baru XY nebude natolik široký, o to víc bude ovšem kvalitní a chuťově pestrý. Náplně sandwichů se budou lišit, ale většinou to budou různé kombinace forem masa, sýrů, zeleniny a dipů, které budou vkládány do toastového chleba, bagety nebo focaccie. Snídaně budou navíc doplněny o sladké a ovocné variace. Nápojový lístek bude kromě klasických nealkoholických nápojů obsahovat i vlastně vyráběné limonády. Variace toustů jsou prozatím bez pojmenování (v řešení).

Snídaňová nabídka:

- variace 1 – vejce, slanina, sýr, rajče, dip v toastovém chlebu;
- variace 2 – šunka, sýr, salát, rajče, dip v focaccie / bagetě;
- *cheese* toast – velká porce sýru zapečená v toastovém chlebu;
- ovocný salát (možnost s jogurtem);
- palačinka s javorovým sirupem (*pancake*, javorový sirup, ovoce);
- muffiny;
- máslový croissant;
- možné doplnit – zákazníci budou dotazováni, zdali mají nějaké speciální přání a dle toho se vyhodnotí případné produkty, které by bylo vhodné přidat.

Celodenní nabídka:

- variace 1 – slanina, roastbeef, salát, rajče, cibulka, dip v toastovém chlebu;
- variace 2 – slanina, salát, rajče, avokádo toastovém chlebu;
- variace 3 – pastrami, cibule, sýr, dip v bagetě;
- variace 4 – kuřecí maso, sýr, dip v bagetě;
- variace 5 – hovězí maso, rajčatová směs, parmezán v toastovém chlebu;
- možnost ještě 2 sandwichů, momentálně doladování chutí;
- saláty – ovocný, César, avokádo-houbový;
- sladké – palačinka, muffiny, makronky.

Nápojová nabídka:

- po ránu čaj Harney & Sons – velký výběr;
- kvalitní káva z brněnské pražírny – Rebelbean;
- běžné nealkoholické nápoje – Coca Cola, voda (variace), Kinley Tonic, Juice Granini, Fanta, Sprite;
- „domácí“ limonády – okurková, zázvorová-mrkvová, lesní směs, banánová.

4.5.2 Cena

Určení cenové politiky prodávaných výrobků je pro podnik zásadní, jelikož špatné nastavení může mít vliv na nezájem ze strany zákazníků, a naopak až moc nízké nastavení ceny budou mít vliv na ztrátovost celého podniku. Největší marže bude možné uplatnit u nápojů, lehce nižší u jídla.

Cenu za jednu porci odvodíme od vstupních nákladů a cen potravin. Do nákladů vstupuje mzda zaměstnanců, cena za energie, opotřebení nástrojů a spotřebičů použitých k přípravě pokrmů a nájem. Cena bude počítána na sandwichy, který se pohybuje ve střední cenové hladině, marže byla odvozena z oborového průměru.

Tab. 18: Kalkulace ceny pokrmu⁹¹

Složka	Cena / 1 porce	Složka	Cena / 1 porce
Kuřecí maso	19,- Kč	Energie	3,- Kč
Sýr	6,- Kč	Opotřebení	2,- Kč
Dip	2,- Kč	Mzda	5,- Kč

⁹¹ Vlastní zpracování

Bageta	4,- Kč	Nájem	3,- Kč
Celkem surovina	31,- Kč	Celkem ostatní	13,- Kč
	Součet celkem	44,- Kč	
	Marže 150%	66,- Kč	
	Výsledná cena	110,- Kč	

4.5.3 Pozice

Potraviny budou nakupovány u prověřených dodavatelů. Maso bude odebíráno z Jatek Fryšava s.r.o. a ovoce a zelenina od regionálních farmářů. Pro ostatní produkty bude dodavatel pečlivě a průběžně vybírán. Distribuce k zákazníkovi je u stravovacích zařízení předem určena. Zákazník si u pultu vybere produkt, bude usazen a následně obsloužen.

4.5.4 Propagace

V prvních týdnech provozu bude podnik těžit hlavně z dobrého *networkingu*, který byl již zahájen. I proto bude poskytování služeb obzvláště na začátku tolik důležité, jelikož určí další směr a pomůže značku více roznést mezi lidi. Tím by se mělo na existenci této prodejny upozornit mezi širokou veřejností. Zásadní je také prodejnu správně označit, aby z exteriéru vypadala lákavě a kolemjdoucí měli důvod se zastavit.

Důležitým prvkem v propagaci bude internet. Reklama bude cílit na Facebook a Google. V tištěné podobě vyjde reklama v místním tisku, a to ve zpravodajích městských částí – Brno-střed, Brno-Královo pole a Brno-sever. Náklady na reklamu se odrazí ve finančním plánu této práce.

4.6 Organizační plán

Organizační plán určuje pravidla, pravomoci a povinnosti všech osob, které se účastní fungování podniku.

Majitel 1:

- odpovědná osoba s praxí více než 6 let v oblasti pohostinství;
- komunikace s dodavateli potravin, řízení chodu provozu a skladu;

- výběr zaměstnanců, výpomoc v provozu – kuchyně.

Majitel 2 :

- marketingové a finanční plánování;
- komunikace s veřejnou správou a se spřátelenými provozny;
- podílení se na výběru zaměstnanců, výpomoc v provozu - servis.

Kuchař 1 a 2:

- zodpovědnost za přípravu pokrmů;
- spoluzodpovědnost za kuchyň (spotřebiče, zásoby, aj.);
- práce rozvržena na „krátký a dlouhý týden“.

Výpomoc kuchyně 1 a 2:

- zodpovědnost za pořádek v kuchyni;
- spoluzodpovědnost za kuchyň (spotřebiče, zásoby, aj.);
- přímá odpovědnost kuchaři;
- brigádní výpomoc během obědové špičky, práce na DPČ.

Obsluha 1 a 2:

- příjemné vystupování, serióznost, zodpovědnost za servis;
- zodpovědnost za svěřené finance, příjem plateb od zákazníků;
- obsluha hostů a průběžný úklid;
- práce rozvržena na „krátký a dlouhý týden“.

4.7 Mzdové náklady

Kuchaři a lidé na servise budou zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Kuchaři budou mít pevně stanovenou mzdu na 20 000,- Kč a servis na 15 000,- Kč za měsíc. Ve výpočtu je zohledněna měsíční sleva na poplatníka, která se zaměstnanci odečítá při podepsání prohlášení poplatníka k dani.

Výpomoc v kuchyni bude zaměstnána formou dohody o pracovní činnosti a její časový fond se bude pohybovat kolem 3 hodin za den. Hodinová mzda bude 100,- Kč.

V případě nepodepsání prohlášení poplatníka k dani se brigádníkovi bude strhávat 15% záloha na daň.

Tab. 19: Mzdové náklady za měsíc⁹²

Pozice	Počet dnů / měsíc	Počet hodin / den	Hrubá měsíční mzda	Hodinová sazba (Kč)	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Mzdový náklad
Kuchař 1	15	14	20 000	95,24	5 000	1 800	26 800
Kuchař 2	15	14	20 000	95,24	5 000	1 800	26 800
Servis 1	15	14	15 000	71,43	3 750	1 350	20 100
Servis 2	15	14	15 000	71,43	3 750	1 350	20 100
Výpomoc 1	30	3	9000	100	2250	810	12060
Výpomoc 2	30	3	9000	100	2250	810	12060
Celkem náklady	x	x	88 000	x	22 000	7 920	117 920

4.8 Působení rizik

Každý podnikatelský projekt s sebou přináší rizika, které je potřeba minimalizovat. Tato kapitola bude rizika identifikovat, hodnotit a mírnit jejich dopad na fungování podniku.

Nízká návštěvnost – R1

Nejvážnější riziko, s kterým se nové podniky, nejen stravovací, potkávají. Tohle riziko může mít na podnik zásadní vliv a může zapříčinit jeho konec na trhu. Proto je důležité udržovat se zákazníky kontakt a čerpat od nich zpětnou vazbu. Dbát na dobré reference zajištěním té nejlepší nabídky, jaká bude v silách prodejny a značky. Nepodcenit začátek celého podnikání.

Konkurenční riziko – R2

Z dříve provedené analýzy konkurence vyplývá, že stávající konkurenti by neměli představovat zásadní riziko, avšak vstup nové konkurence může zásadně ovlivnit fungování společnosti. Jako důležité se jeví od začátku fungování provozu přilákat nové zákazníky od stávající konkurence nabídkou, která v okolí chybí, a při příchodu nové konkurence na trhu, být na ni připraveni.

⁹² Vlastní zpracování

Technicko – provozní riziko – R3

S provozem každého zařízení je spjata několik technických procesů, které musí fungovat, aby mohla být nabídnuta 100% poskytovaná služba. Navíc v případě nefunkčnosti některých přístrojů, hrozí dočasné uzavření provozu z důvodů nesplnění hygienických norem.

Legislativní riziko – R4

Změny v oblasti legislativy s sebou mohou přinést nepříjemné rizika, hlavně v oblasti hygieny, daňových sazeb, mezd či zákonů, které budou cílit na stravovací zařízení. V poslední době například vznikl protikuřácký zákon nebo již zmiňované EET. Tyto změny je nutné sledovat, pružně na ně reagovat a včas se přizpůsobit.

Platební neschopnost – R5

Pokud by tržby nedosahovaly stanovených hodnot, hrozilo by riziko platební neschopnosti. V tomto případě by majitelé byli nuceni zvýšit počáteční kapitál společnosti, který ovšem není možné zvedat donekonečna a mají v tomto ohledu stanovený maximální strop. Důležitým prvkem je finanční správa – hlídání plateb faktur a vhodné finanční plánování vázané na aktuální tržby.

Logistické riziko – R6

Skladové hospodářství je úzce spjata s řízením logistiky. Velkou výhodou podniku je, že má ve svém čele zkušeného člověka v této oblasti, který náležitosti nejen potravinové logistiky zná. I přes to může nastat situace, která nepůjde ovlivnit a nastane problém, kdy nebude dostatečná zásoba surovin na přípravu pokrmů na prodejně, tohle riziko se podnik bude snažit minimalizovat dostatečným vytipováním náhradních dodavatelů.

4.8.1 Analýza rizik

Významnost výše popsaných rizik se stanoví výsledkem analýzy rizik, kdy rizika mají za důsledek různé dopady na situaci, které posuzujeme dle bodové škály:

- 5 bodů – krizové – situace zásadně omezí nebo ukončí provoz;
- 4 body – významné – situace velmi nebezpečně ovlivní vnitřní i vnější chod;
- 3 body – střední – situace nebezpečně ovlivní vnitřní i vnější chod;

- 2 body – nevýznamné – situace omezí vnitřní chod;
- 1 bod – zanedbatelné – situace omezí chod, ale nezpůsobí ztráty více než 5%.⁹³

Kromě dopadu rizika, které může a nemusí nastat, se stanovuje právě pravděpodobnost vzniku rizika. Pravděpodobnost je opět posuzována na následující bodové škále:

- 5 bodů – jisté – riziko se téměř určitě vyskytne - pravděpodobností 90% - 100%;
- 4 body – pravděpodobné – riziko se pravděpodobně vyskytne;
- 3 body – možné – riziko může někdy nastat;
- 2 body – nepravděpodobné – riziko může někdy nastat, ale spíše ne;
- 1 bod – vyloučené – riziko se vyskytne pouze ve výjimečných případech.⁹⁴

Tab. 20: Bodový dopad rizika⁹⁵

	1	2	3	4	5
R1 - Nízká návštěvnost					
R2 - Konkurenční riziko					
R3 - Technicko - provozní riziko					
R4 - Legislativní riziko					
R5 - Platební neschopnost					
R6 - Logistické riziko					

Tab. 21: Pravděpodobnost výskytu rizika⁹⁶

	1	2	3	4	5
R1 - Nízká návštěvnost					
R2 - Konkurenční riziko					
R3 - Technicko - provozní riziko					
R4 - Legislativní riziko					
R5 - Platební neschopnost					
R6 - Logistické riziko					

4.8.2 Zhodnocení rizik

Součinem dopadu rizik a pravděpodobnosti výskytu rizik se získá významnost rizika.

⁹³ Analýza rizik. Vlastnicesta.cz [online]. 2015 [cit. 2017-05-10].
Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/analiza-rizik-risk/>

⁹⁴ Tamtéž

⁹⁵ Vlastní zpracování

⁹⁶ Vlastní zpracování

Tab. 22: Významnost rizika⁹⁷

	Bodový součin
R1 - Nízká návštěvnost	12
R2 - Konkurenční riziko	12
R3 - Technicko - provozní riziko	6
R4 - Legislativní riziko	4
R5 - Platební neschopnost	9
R6 - Logistické riziko	4

Z tabulky bodového součinu získáme, natolik jsou zkoumaná rizika nebezpečná.

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25	vysoká
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	střední
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	nízká
		1	2	3	4	5	
		Pravděpodobnost výskytu rizika					

Obr. 4: Bodové stupně významnosti rizik⁹⁸

Ze získaných výsledků můžeme vyhodnotit, že středním významem rizika se jeví R1 - nízká návštěvnost a R2 - konkurenční riziko, tyto rizika je nutno stále sledovat. Riziko 5 – platební neschopnost se blíží střednímu významnosti rizika. Ostatní rizika jsou v pásmu nízkého významu. I tak je nutné tuto analýzu průběžně opakovat a data vyhodnocovat, jelikož se mohou v čase rychle měnit.

4.8.3 Krizový plán

Kromě brzkého určení rizika a jasného definování, je důležité určit i rizikovou strategii. Je důležité u analyzovaných rizik stanovit a implementovat vhodné metody na snížení rizik, nachystat krizové scénáře. Pokud se chce podnikatel umět vypořádat s riziky, je nutné s riziky umět žít a naučit se je řídit.⁹⁹ Krizový plán je zpracován v příloze 1.

⁹⁷ Vlastní zpracování

⁹⁸ Analýza rizik. Vlastnicesta.cz [online]. 2015 [cit. 2017-05-10].

Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/analiza-rizik-risk/>

⁹⁹ Řízení rizik. Businessinfo.cz [online]. 2006 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-60523.html>

4.9 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelských plánů. Ukazuje očekávané výnosy a náklady z počátečních let provozu. Všechny prognózy jsou zobrazeny ve třech scénářích.

4.9.1 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha by měla být součástí každého finančního plánu. Ze zahajovací rozvahy podniku je patrné, že založení se obejde bez cizích zdrojů. Majitelé nechtějí být zatíženi půjčkou, čímž si ponechají tuto možnost pro případ krize, za předpokladu, že by nová analýza ukázala projekt stále rentabilní. Na bankovním účtu zůstane ještě dostatek finančních prostředků, jelikož se počítá s nákupem surovin a s minimálně měsíční mzdou pro zaměstnance, i proto byla zvolena větší rezerva.

Tab. 23: Rozvaha podniku¹⁰⁰

AKTIVA	Částka v Kč	PASIVA	Částka v Kč
Stálá aktiva	217 438	Vlastní kapitál	800 000
Dlouhodobý majetek	177 388		
Zřizovací výdaje	40 050		
Oběžná aktiva	582 562	Cizí kapitál	0
Zboží	0		
Bankovní účet	582 562		
Celkem	800 000	Celkem	800 000

4.9.2 Zakladatelské náklady

Náklady k založení podniku zobrazují, jak velká investice je nutná před otevřením, a které částky jsou promítnuty do pasiv zahajovací rozvahy. Podrobný soupis položek, které jsou obsaženy v nákladu vybavení, je uveden v Příloze 2.

Tab. 24: Zakladatelský rozpočet¹⁰¹

Název nákladu	Částka v Kč
Zřízení s.r.o. a ohlášení živnosti	15 000
Vybavení	166 184
Systém evidence plateb a skladu	11 204
Reklama - internet / tisk	20 500

¹⁰⁰ Vlastní zpracování

¹⁰¹ Vlastní zpracování

Webové rozhraní	4 550
Celkem	217 438

4.9.3 Predikce nákladů

Prognóza nákladů konkretizuje náklady, které společnosti vzniknou během prvního roku fungování. Fixní náklady jsou určeny především mzdovou složkou, cenou pronájmu a ostatními pevně danými složkami. U nákladů spojených s nákupem potravin je prognóza určena třemi scénáři – optimistickým, realistickým a pesimistickým. Nutno uvést, že největší náklady budou v prvním měsíci provozu, kdy se prodejna bude vybavovat, dále by se měly tyto náklady ustálit v reakci na poptávané množství sandwichů. Společnost nebude v prvním roce uplatňovat žádné odpisy.

Tab. 25: Predikce nákladů podniku¹⁰²

Název nákladu	Náklad za měsíc v Kč	Náklad za rok v Kč
Mzdové náklady	117 920	1 415 040
Pronájem	22 000	264 000
Energie	5 050	60 600
Pokladní a skladový systém	413	4 956
Operátor (telefon a internet)	550	6 600
Prádelna a úklid	15 400	184 800
Daňový servis	1 100	13 200
Fixní náklady celkem	162 433	1 949 196
Nákup potravin - optimistická varianta	351 220	4 214 634
Nákup potravin - realistická varianta	257 561	3 090 731
Nákup potravin - pesimistická varianta	163 902	1 966 823
Náklad celkem - optimistická varianta	513 653	6 163 830
Náklady celkem - realistická varianta	419 994	5 039 927
Náklady celkem - pesimistická varianta	326 335	3 916 019

4.9.4 Predikce tržeb

Prognóza tržeb stanovuje průměrnou denní, měsíční a roční tržbu. Na tento výpočet byly použity data získaná dotazníkovým šetřením. Tyto průměrné hodnoty jsou opět použity v optimistickém, realistickém a pesimistickém modelu. Prognóza určuje první rok fungování provozu.

¹⁰² Vlastní zpracování

Tab. 26: Predikce tržeb podniku v Kč¹⁰³

Varianta	Počet zákazníků	Průměrná útrata za den	Průměrné tržby za den	Průměrné tržby za měsíc	Průměrné tržby za rok
Optimistická	150	160	24 000	720 000	8 640 000
Realistická	110	160	17 600	528 000	6 336 000
Pesimistická	70	160	11 200	336 000	4 032 000

4.9.5 Predikce výsledků hospodaření a zisků

Výsledek hospodaření ukazuje zisk podniku před zdaněním a zisk podniku po zdanění. Hospodářský výsledek před zdaněním byl zdaněn pouze 19% daní, pokud by se takto zdaněný zisk rozděloval mezi společníky, danil by se další 15% daní.

Tab. 27: Predikce výsledků hospodaření a zisků v Kč¹⁰⁴

Varianta	Tržby	Náklady	EBIT	Daň (19%)	EAT
Optimistická	8 640 000	6 163 830	2 476 170	470 472	2 005 698
Realistická	6 336 000	5 039 927	1 296 073	246 254	1 049 819
Pesimistická	4 032 000	3 916 019	115 981	22 036	93 945

Zajímavostí je, že pesimistická prognóza ukazuje zisk po prvním zdanění 93 945,- Kč. Tento zisk, ačkoliv je kladný, by pro společníky nepředstavoval zisk dostatečný na udržení chodu podniku.

4.9.6 Předpokládané cash-flow

Cash-flow nabízí společníkům jasný přehled o příjmech a výdajích za první rok fungování. Prognóza je vypracována opět ve třech variantách, jsou do ní zahrnuty i počáteční náklady spojené se založením, které měly vliv na negativní výsledek v případě pesimistické prognózy.

Tab. 28: Predikce peněžních toků v podniku v Kč¹⁰⁵

Položky	Optimistická	Realistická	Pesimistická
Hotovost - začátek období	800 000	800 000	800 000
Hotovost z prodeje	8 640 000	6 336 000	4 032 000
Prodej vlastního majetku	0	0	0
Připsané úroky	0	0	0
Obdržené půjčky	0	0	0

¹⁰³ Vlastní zpracování

¹⁰⁴ Vlastní zpracování

¹⁰⁵ Vlastní zpracování

Vložený kapitál	0	0	0
Ostatní příjmy	0	0	0
PŘÍJMY CELKEM	8 640 000	6 336 000	4 032 000
Nákup zboží, vybavení	4 392 022	3 268 119	2 144 211
Vyplacené osobní náklady (mzdy)	1 056 000	1 056 000	1 056 000
Telefon, internet, systém, atd.	16 106	16 106	16 106
Účetní, IT, prádelna	198 000	198 000	198 000
Zaplacené nájemné vč. energií	324 600	324 600	324 600
Zaplacená daň	470 472	246 254	22 036
Zaplacené zaměstnanecké odvody	359 040	359 040	359 040
Ostatní výdaje	35 500	35 500	35 500
VÝDAJE CELKEM	6 851 740	5 503 619	4 155 493
Hotovost - běžné období	1 788 260	832 381	-123 493
Hotovost - konec období	2 588 260	1 632 381	676 507

4.9.7 Rentabilita

Ukazatelé rentability informují o zhodnocení investovaného kapitálu. Pro vyjádření efektivnosti zhodnocení vlastních prostředků je použita metoda ROE, pro efektivnost tvorby zisku bez žádného ohledu na zdroje ROA a posledním ukazatelem je ROS, tzv. rentabilita tržeb.

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

Tab. 29: Rentabilita vlastního kapitálu¹⁰⁶

Hodnoty	Optimistická	Realistická	Pesimistická
EAT	2 005 698	1 049 819	93 945
Vlastní kapitál	800 000	800 000	800 000
Výsledek ROE	2,507	1,312	0,117

Z výsledků ROE vyplývá počet korun čistého zisku na 1,- Kč investovaného kapitálu. V optimistické variantě připadá na 1,- Kč investovaného kapitálu celkem zhruba 2,51,- Kč čistého zisku, v realistické variantě je to zhruba 1,31,- Kč a v pesimistické variantě okolo 0,12,- Kč. První dvě hodnoty ukazují skutečně výbornou rentabilitu, v případě pesimistické prognózy je to horší.

¹⁰⁶ Vlastní zpracování

ROA – Rentabilita celkového kapitálu

Tab. 30: Rentabilita celkového kapitálu¹⁰⁷

Hodnoty	Optimistická	Realistická	Pesimistická
EBIT	2 476 170	1 296 073	115 981
Celková aktiva	2 805 698	1 849 819	893 945
Výsledek ROA	0,883	0,701	0,130

Z výsledků ROA vyplývá počet korun zisku na 1,- Kč vloženého kapitálu. V optimistické i realistické variantě se tento počet blíží 100%, v optimistické variantě je to 88,3% a realistické 70,1%. V pesimistické variantě nastal propad na 13%, avšak hodnoty ROE a ROA pro první rok jsou většinou lehce zavádějící, jelikož je do nich promítnuto více skutečností než do výsledků za více let.

ROS – Rentabilita tržeb

Tab. 31: Rentabilita tržeb¹⁰⁸

Hodnoty	Optimistická	Realistická	Pesimistická
EAT	2 005 698	1 049 819	93 945
Tržby	8 640 000	6 336 000	4 032 000
Výsledek ROS	0,232	0,166	0,023

Výsledek ROS vyjadřuje podíl čistého zisku na 1,- Kč tržeb. V optimistické variantě připadá na 1,- Kč tržeb zhruba 0,23,- Kč zisku, v realistické variantě je to na 1,- Kč tržeb zhruba 0,17,- Kč zisku a v pesimistické variantě bylo určeno na 1,- Kč tržeb zhruba 0,02,- Kč zisku.

4.10 Harmonogram implementace

Založení sandwich baru bude spjato s kroky implementace, které jsou stanoveny z důvodů dodržování strategie při založení. Tyto kroky je důležité stanovit s opatrností, jelikož nepřesné určení může mít vliv na zpomalení celého projektu a případného odložení otevření baru. Je vhodné časové možnosti odhadovat raději s rezervou než se dostávat do časových tísňů. První etapa je svázána se založením společnosti s ručením omezeným. Během založení se bude dotvářet jídelní menu, bude určena finální grafika a

¹⁰⁷ Vlastní zpracování

¹⁰⁸ Vlastní zpracování

možnosti menu. Důležitým momentem bude převzetí dopředu rezervované nemovitosti. S převzetím je spjata drobná rekonstrukce prostor a celkové zařízení. Během této doby budou uskutečněny finální dohody s dodavateli potravin, na které bude navázán návoz surovin. Zároveň bude spuštěna marketingová kampaň, která již v menší formě poběží formou networkingu mezi přáteli a bývalými obchodními partnery. Důležitým faktorem celého harmonogramu bude nábor zaměstnanců. V závěrečných týdnech příprav by mělo být vše nachystáno pro bezproblémové otevření prodejny. Tuto strategii implementace bude zásadní dodržovat a případné nedostatky monitorovat a limitovat.

Tab. 32: Znázornění harmonogramu implementace

Čas (počet dnů v roce 2017)	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Název činnosti	Červenec			Srpen			Září			Říjen
Tvorba dokumentace										
Založení a vznik s.r.o.										
Tvorba jídelního menu										
Převzetí nemovitosti										
Finální schůzky s dodavateli										
Drobná přestavba interiéru										
Marketingová kampaň										
Nábor zaměstnanců										
Nákup zásob										
Finální úpravy										
Otevření										

DISKUZE

Kapitola diskuze je určena k vyhodnocení celého podnikatelského plánu, tzv. sebekritické posouzení.

Na výsledné varianty je hlavní se podívat z pozice majitelů. Cílem celého podnikání není rychle zbohatnout, ale vytvořit *brand* (značku). *Brand*, který bude mít hodnotu a bude pozitivně rozšířen mezi lidmi. I z toho důvodu se podnikatelský plán uvádí pouze na jeden rok provozu. V dnešní době je tolik proměnných, které ovlivňují trh, že záměrem ani není určit přesný postup na nedefinovatelný počet let dopředu, ale vyzkoušet si provoz první rok a udělat vše pro to, aby se *brand* dostal do podvědomí lidí. Každým rokem by se dělala nová analýza prostředí, zacílena na konkurenci a možná rizika.

V případě pesimistické varianty, podnik rozhodně nedosahuje k takovým ziskům, které by byly možné pro další fungování podniku. Pokud by situace nahrávala tomu, že by ke konci období opravdu byl naplněn pesimistický scénář, bylo by nutné provést velice důkladné analýzy, krizové scénáře, potažmo jiné kroky k udržení provozuschopnosti. Navíc ani v jedné z variant, nebylo počítáno s měsíční mzdou pro majitele. Tento faktor je pro první rok zcela pominut, jelikož majitelé budou mít ještě vedlejší příjem. Ovšem pro další rok, by se již počítalo se mzdou i pro majitele. S čímž by narostly nejen náklady na mzdy, ale i odvody státu.

V realistické variantě jsou čísla v ideálních hodnotách. Pokud by se zisk dokázal pohybovat na této úrovni, byla by zhruba naplněna představa před založením a s prvním rokem fungování. I tak by bylo nutné podnikatelské aktivity dále zhodnocovat, rozvíjet a nepodceňovat. Navíc by tyto hodnoty byly dobrým základem právě pro dříve zmiňované franchisingové pojetí značky. Výsledky by v této fázi mohly odrážet realitu projektu a byly by jakýmsi návodem pro franchisanty.

Optimistická varianta se z čísel jeví až jako moc optimistická, což je z jednoho úhlu pohledu zavádějící, na druhou stranu svědčí o mezeře na trhu, která měla být dokázána. S vyšším ziskem by v první řadě rostly mzdy zaměstnanců a investice do reklamy. Nastavení tváře podniku proběhne již na začátku celého projektu, takže investice do

vybavení či nabídky produktů není nutná. S optimistickou i realistickou variantou by byly vytvářeny rezervy pro krizovější období.

Možné chyby při zrealizování podnikatelského plánu:

- Zavádějící predikce tržeb, nákladů a zisku.
- Krizový plán byl zvolen ze zkušeností, neumí reagovat na externí jevy.
- Nedostatek schopné pracovní síly na trhu, bráno ze stránky spolehlivosti, ochoty se učit a být ztotožněn s myšlenkou podniku. Kvalifikace nehraje roli.
- Neurčité změny v legislativních nebo politických složkách, které budou mít za následek neočekávané výdaje nebo byrokratické překážky, které budou komplikovat vznik projektu.

Možné chyby mohou vzniknout kdykoliv do doby otevření podniku, i proto je důležité je kriticky přiznat a být na ně připraven. Všechny predikce byly zpracovány s obezřetností a jejich zaváděcí charakter se může ukázat pouze v případě, že by byl chybný odhad návštěvnosti podniku či jiného ekonomického faktoru, v tom okamžiku by byl uskutečněn k tomu odpovědný bod z krizového plánu. Tento plán neumí reagovat na externí jevy, jako jsou živelné katastrofy, v případě živelné katastrofy by se jednalo operativně jako při technicko – provozní havárii. Naopak je v něm strategie pro situaci, kdy bude na trhu nedostatek schopné pracovní síly, která by nebyla ochotna ctít hlavní myšlenky podniku. Poslední dob legislativně – politických změn byl uveden v závislosti na blížící se volby a celkovou náladu ve společnosti. Tento faktor je do jisté míry neovlivnitelný a podnik se bude muset přizpůsobit všem změnám, které budou akceptovatelné.

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za hlavní cíl vytvořit podnikatelský plán pro sandwich bar, který by byl netradiční a dokázal by ustanovit novou značku na poli gastronomie. Parciálními cíli, které tvořily projekt, byly finanční plán a strategie realizace navržených kroků.

První část práce určila základní pojmy, z kterých práce postupně vycházela. Pro zpracování podnikatelského plánu nebyla tato část natolik zásadní. Ovšem pro čtenáře této práce, by měla být vnímána jako dobrý průvodce odborným textem a problematikou. Navazující analytická část naznačila, jakých strategií by se měl podnikatelský plán držet, analyzovala vnitřní a vnější prostředí podniku, z kterých poté vycházela SWOT analýza. Díky těmto nástrojům bylo možné postupovat až ke třetí části, návrhové. V ní byl podnikatelský plán zkompletován.

Výsledek práce byl určen třemi variantami pravděpodobných scénářů, ke kterým je nutné přistupovat s respektem, jelikož oblast podnikání je velmi proměnlivá. Pesimistický scénář sice generoval kladný zisk, ovšem z dlouhodobé pozice by takový stav byl neudržitelný. Velikost zisku nebyla dostačující a brzy by nastal propad do záporných hodnot. V realistickém a optimistickém pojetí by podnikatelský plán mohl bez problémů fungovat. Tohle variantové určení je důležitým aspektem finančního plánu, čímž společně se strategií realizací navržených kroků bylo docíleno splnění parciálních cílů.

Projekt závisí na schopnostech podnikatelů potýkat se s krizovými situacemi, které mohou vzniknout. V případě dodržení návrhů projektu by mělo dojít k jeho realizaci a výhradně první sandwich bar ve městě Brně by měl vzniknout a stát se schopným činitelem na trhu. Tímto konstatováním soudím, že byl splněn hlavní cíl práce a podnikatelský plán pro sandwich bar byl zpracován tak, aby byl netradiční a mohl obstát v těžké konkurenci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. AUGUR CONSULTING. Kvantitativní výzkum. *Augur-consulting.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <https://www.augur-consulting.cz/kvantitativni-vyzkum.php>
2. BAZANT'S BLOG. SWOT analýza. *Bazant.wordpress.com* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>
3. BRECHTA, B., GRASSEOVÁ, M., ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
4. BUSINESSINFO. Podnikatelský plán a strategie. *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>
5. BUSINESSINFO. Řízení rizik. *Businessinfo.cz* [online]. 2006 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-60523.html>
6. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnová politika - prognóza. *Cnb.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflation
7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2016. *Czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2016>
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflation – druhy, definice, tabulky. *Czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflation
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Jihomoravský kraj – makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/jihomoravsky-kraj-makroekonomicke-ukazatele>
10. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2017. *Czso.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2017>

11. HRUBOŠOVÁ, M. *Tahák na úspěšné podnikání: jak postavit prosperující a úspěšné podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: OSULE, 2015, 151 s. ISBN: 978-80-905262-9-7.
12. KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení podniků pro obor Podnikové finance a obchod: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 160 s. ISBN 80-214-2510-5.
13. KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
14. LUKEŠ, M., JAKL M. *Podnikání v České republice*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2012, 133 s. ISBN 978-80-245-1884-8.
15. MANAGEMENT MANIA. Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P). *Managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
16. MENDELSON, M., ACHESON D. *Franchising - moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 122 s. ISBN 80-85603-54-3.
17. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Roční přehled podnikatelů a živností. *Mpo.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/2017/1/Rocni-prehled-podnikatelu-a-zivnosti_1.xlsx
18. PROKOP, M. *Jak napsat podnikatelský plán ...aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: CzechInvest, 2005. 98 s. Dostupné z: http://www.vtpup.cz/cs/download/zajimave_dokumenty/VTP_UP_plan.pdf
19. ŘEZŇÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 205 s. ISBN 80-7179-894-0.
20. SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3130-5.
21. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. J. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

22. SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
23. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha C. H.Beck, 2006, 475 s. ISBN 90-7179-892-4.
24. STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
25. THE NEW YORK TIMES. In Brno, Drinks for Morning, Noon and Night. *Nytimes.com* [online]. 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2017/04/12/travel/cafe-and-cocktail-culture-brno-czech-republic.html>
26. TOP FRANCHISING. *Jak postupovat při vytvoření franchisové sítě*. Ing. Jiří Krajča [online]. 2014 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.topfranchising.cz/vytvoreni-franchisove-site>
27. VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
28. VLASTNÍ CESTA. Analýza rizik. *Vlastnicesta.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>
29. WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 157 s. ISBN 80-7261-075-9.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Postup pro sestavování cash-flow	32
Tab. 2: Pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji v letech 2007 až 2016	34
Tab. 3: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu	35
Tab. 4: Hrubý domácí produkt v Jihomoravském kraji	37
Tab. 5: SWOT analýza.....	49
Tab. 6: SWOT analýza - Hodnocení váhy silných stránek	50
Tab. 7: SWOT analýza - Hodnocení váhy slabých stránek	50
Tab. 8: SWOT analýza - Hodnocení váhy příležitostí.....	50
Tab. 9: SWOT analýza - Hodnocení váhy hrozeb	51
Tab. 10: Hodnocení intenzity působení vzájemných vztahů SWOT matice	52
Tab. 11: SWOT analýza - výsledek vzájemného působení	52
Tab. 12: Dotazník - věkové skupiny podle pohlaví	53
Tab. 13: Dotazník - rozdělení dle pohlaví, věku a společenské pozice	54
Tab. 14: Dotazník – četnost návštěvnosti podle věku	55
Tab. 15: Dotazník - Velikost útraty podle věku.....	56
Tab. 16: Dotazník - Četnost odpovědí výběru podniku podle věku	57
Tab. 17: Dotazník - Zájem o sandwich bar podle pohlaví a společenského zařazení	59
Tab. 18: Kalkulace ceny pokrmu	63
Tab. 19: Mzdové náklady za měsíc	66
Tab. 20: Bodový dopad rizika.....	68
Tab. 21: Pravděpodobnost výskytu rizika.....	68
Tab. 22: Významnost rizika.....	69
Tab. 23: Rozvaha podniku	70
Tab. 24: Zakladatelský rozpočet	70
Tab. 25: Predikce nákladů podniku	71
Tab. 26: Predikce tržeb podniku v Kč	72
Tab. 27: Predikce výsledků hospodaření a zisků v Kč	72
Tab. 28: Predikce peněžních toků v podniku v Kč	72
Tab. 29: Rentabilita vlastního kapitálu	73
Tab. 30: Rentabilita celkového kapitálu	74
Tab. 31: Rentabilita tržeb.....	74
Tab. 32: Znázornění harmonogramu implementace	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model	24
Obr. 2: SWOT analýza - náměty	27
Obr. 3: Marketingový mix	29
Obr. 4: Bodové stupně významnosti rizik	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průměrná hrubá měsíční mzda v podnikatelské sféře	38
Graf 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v sekci ubytování, stravování a pohostinství	38
Graf 3: Celkový počet podnikatelů v České republice	39
Graf 4: Počet podnikatelů na 1000 obyvatel.....	39
Graf 5: Vyhodnocení dotazníkové otázky č.1	53
Graf 6: Vyhodnocení dotazníkové otázky č.2	54
Graf 7: Vyhodnocení ankety č.3	55
Graf 8: Vyhodnocení ankety č.4	55
Graf 9: Vyhodnocení ankety č.5	56
Graf 10: Vyhodnocení ankety č.6	57
Graf 11: Vyhodnocení ankety č.7	58
Graf 12: Vyhodnocení ankety č.8	58
Graf 13: Vyhodnocení ankety č.9	59
Graf 14: Vyhodnocení ankety č.10	59
Graf 15: Vyhodnocení ankety č.11	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Krizový plán.....	84
Příloha 2: Seznam vlastního vybavení.....	85

Příloha 1: Krizový plán

Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Příčina	Ovlivnění	Akce	Doba akce	Alternativa
Nízká návštěvnost	významný	možné	neatraktivita	vliv na celý podnik	marketingová akce, zpracování analýz, průzkum	dokud problém nezmizí	neexistuje
Konkurence	nevýznamný	jisté	malá konkurence	odliv zákazníků	marketingová akce, analýza konkurence	do dvou týdnů	změna menu
Technicko - provozní havárie	střední	možné	lidská chyba, náhoda, kvalita produktu	funkčnost provozu	oprava problému	do jednoho dne	výměna za kvalitnější
Platební neschopnost	významný	možné	nedůslednost	vliv na celý podnik	navýšení kapitálu, zpracování analýz, průzkum	do týdne	neexistuje
Ztráta dodavatele	střední	nepravděpodobné	problémy dodavatele, cenová politika	nedostatek poptávaného zboží	poptání nového	do týdne	nabídnutí hlubší spolupráce
Výpadek EET / internetu	střední	nízká	technická chyba	nemožnost tisk účtenek	oprava problému	do jednoho dne	poptání správce
Fluktuace zaměstnanců	významný	nízká	nízká mzda, nesouhlas s firemní kulturou	nemožnost přípravy jídla nebo obsluhy hostů	motivace, přenastavení firemní kultury	do týdne	změna zaměstnanecké struktury
Nepřizpůsobivý zákazník	nevýznamný	možné	nespokojenost, agrese, pod vlivem nějaké látky	narušení přátelské atmosféry podniku	asertivní domluva, v nouzi PČR	v daný okamžik	neexistuje
Poptávka po parkování	střední	možné	nedostatek parkovacích míst v okolí	odliv zákazníků	otevření další pobočky v případě generování zisků	do týdne	neexistuje, v blízkosti parkovací domy

Příloha 2: Seznam vlastního vybavení

Technické vybavení				
Název položky	Počet / ks	Cena za kus / Kč	Cena celkem / Kč	Dodavatel
Pokladna + systém	1	11 204,0	11 204,0	Dotykačka
Myčka	1	39 000,0	39 000,0	Silanos
Nové židle + opravený nábytek	1	45 000,0	45 000,0	Aretti
Drobné hmotné vybavení				
Nádoby přípravu pokrmů	1	21 000,0	21 000,0	Swing
Přibory set	48	16,7	799,7	Ikea
Talíř velký	50	24,0	1 200,0	Swing
Talíř dezertní	50	18,0	900,0	Swing
Sklenice 0,5l	100	12,0	1 200,0	Swing
Sklenice 0,3l	100	9,0	900,0	Swing
Káva set espresso	24	36,0	864,0	Swing
Káva set piccolo	24	30,0	720,0	Swing
Inventář (nože, obracečky, apod.)	1	12 000,0	12 000,0	
Solníčka / pepřenka	10	70,0	700,0	
Ostatní vybavení				
Doplňky	1	8 500,0	8 500,0	
Ostatní	1	5 400,0	5 400,0	
Úklid	1	8 000,0	8 000,0	Swing
rezerva	1	20 000,0	20 000,0	
Celkem			177 388	